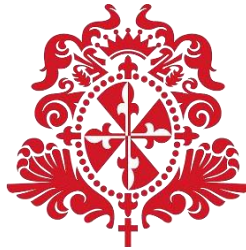


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hell Men S.A.S.

Opción de grado en emprendimiento

Jennifer Tatiana Báez Briceño

Laura Vanessa Flórez Torres

Bogotá D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hell Men S.A.S.

Opción de grado en emprendimiento

Jennifer Tatiana Báez Briceño

Laura Vanessa Flórez Torres

Centro de Emprendimiento

Bogotá D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| GLOSARIO | 15 |
| RESUMEN..... | 18 |
| Palabras clave | 18 |
| ABSTRACT..... | 19 |
| Keywords..... | 19 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 18 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 19 |
| 2.1 Datos generales de la empresa..... | 19 |
| 2.1.1 Equipo emprendedor..... | 20 |
| 2.1.2 Origen de la idea de negocio..... | 22 |
| 2.2 Objetivos | 23 |
| 2.2.1 Cronograma. | 24 |
| 3. CONCEPTO DE NEGOCIO..... | 26 |
| 3.1 Propuesta de valor..... | 26 |
| 3.2 Modelo de negocio..... | 29 |
| 3.3 Orientación estratégica..... | 33 |
| 3.3.1 Propósito..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 3.3.2 Misión..... | 34 |
| 3.3.3 Visión..... | 34 |
| 3.3.4 Filosofía orientadora..... | 34 |
| 3.3.5 Imagen tangible..... | 38 |
| 4. PRODUCTO Y SERVICIO..... | 39 |
| 4.1 Ropa interior..... | 39 |
| 4.2 Cuidado facial..... | 43 |
| 4.3 Cuidado corporal..... | 44 |
| 4.4 Experiencia de compra..... | 45 |
| 5. ANÁLISIS DEL MERCADO..... | 47 |
| 5.1 Entorno de negocios..... | 47 |
| 5.2 Mercado..... | 54 |
| 5.2.1 Segmento objetivo..... | 61 |
| 5.2.2 Necesidades..... | 65 |
| 5.2.3 Tamaño de mercado..... | 66 |
| 5.3 Análisis de competencia..... | 72 |
| 5.3.1 Sector ropa interior..... | 72 |
| 5.3.2 Sector cuidado personal masculino..... | 78 |
| 5.4 Análisis DOFA..... | 81 |
| 5.4.1 Fortalezas..... | 82 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.2 Debilidades..... | 83 |
| 5.4.3 Amenazas..... | 84 |
| 5.4.4 Oportunidades..... | 85 |
| 5.4.5 Conclusión del ejercicio..... | 86 |
| 6. ESTRATEGIA DE MERCADEO..... | 88 |
| 6.1 Mezcla de mercadeo..... | 88 |
| 6.1.1 Producto..... | 88 |
| 6.1.2 Precio..... | 90 |
| 6.1.3 Distribución..... | 91 |
| 6.1.4 Comunicación..... | 92 |
| 6.1.5 Personas..... | 92 |
| 6.1.6 Proceso..... | 93 |
| 6.1.7 Evidencia física..... | 95 |
| 6.2 Presupuesto de mercadeo..... | 96 |
| 6.3 Objetivos comerciales..... | 97 |
| 6.4 Estimativos de ventas..... | 98 |
| 6.4.1 Estimativos de ventas de ropa interior..... | 98 |
| 6.4.2 Estimativos de ventas de productos de cuidado corporal..... | 101 |
| 6.4.3. Estimativos de venta globales..... | 105 |
| 7. ESTRATEGIA OPERATIVA..... | 107 |

| | |
|--|-----|
| 7.1 Descripción técnica de productos | 107 |
| 7.2 Localización y tamaño de la empresa..... | 109 |
| 7.3 Procesos | 110 |
| 7.4 Distribución del local | 114 |
| 7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipo | 115 |
| 7.6 Plan de compras e inventarios | 116 |
| 7.7 Gestión de calidad | 118 |
| 7.8 Política ambiental | 118 |
| 7.8.1 Normatividad ambiental aplicable..... | 120 |
| 8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA..... | 122 |
| 8.1 Estructura organizacional | 122 |
| 8.1.1 Áreas funcionales..... | 122 |
| 8.1.2 Criterios de organización..... | 124 |
| 8.1.3 Diseño de organigrama y análisis de cargos..... | 125 |
| 8.2 Estructura de personal | 128 |
| 8.2.1 Política de contratación..... | 128 |
| 8.2.2 Política salarial..... | 130 |
| 9. PLAN ECONÓMICO..... | 131 |
| 9.1 Plan de inversiones | 131 |
| 9.1.1 Presupuesto de inversión fija | 131 |

| | |
|---|-----|
| 9.1.2 Presupuesto de capital de trabajo..... | 134 |
| 9.2 Estructura de costos..... | 135 |
| 9.2.1 Estructura de costos operacionales. | 135 |
| 9.2.2 Presupuesto de costos operacionales. | 135 |
| 9.2.3 Estructura de costos variables unitarios..... | 136 |
| 9.2.4 Determinación del margen de contribución..... | 141 |
| 9.3 Punto de equilibrio..... | 142 |
| 10. PLAN FINANCIERO..... | 144 |
| 10.1 Estados financieros..... | 144 |
| 10.1.1 Balance general..... | 144 |
| 10.1.2 Estado de resultados..... | 145 |
| 10.1.3 Flujo de caja..... | 145 |
| 10.2 Estados financieros proyectados a tres años..... | 146 |
| 10.2.1 Balance general proyectado. | 146 |
| 10.2.2 Estado de resultados proyectado..... | 147 |
| 10.2.3 Flujo de caja proyectado. | 148 |
| 10.3 Rentabilidad económica de la inversión..... | 149 |
| 10.3.1 Valor Presente Neto (VPN) | 149 |
| 10.3.2 Relación Beneficio Costo (B/C). | 150 |
| 10.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 150 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 10.3.4 | Período de Recuperación de la Inversión (PRI)..... | 151 |
| 10.4 | Distribución de utilidades..... | 152 |
| 11. | ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN..... | 153 |
| 11.1 | Permisos y licencias requeridos..... | 154 |
| 11.1.1 | Póliza de seguro a emplear. | 155 |
| 11.2 | Registro ante Cámara de Comercio..... | 156 |
| 11.3 | Registro de marca..... | 157 |
| 11.3.1 | Estudio de homonimia..... | 158 |
| 11.4 | Constitución..... | 158 |
| 12. | REFERENCIAS..... | 160 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Datos generales Hell Men S.A.S..... | 20 |
| Tabla 2. Cronograma de ejecución..... | 25 |
| Tabla 3. Estado de resultados Crystal S.A.S. | 74 |
| Tabla 4. Estado de resultados Único Interior S.A.S..... | 76 |
| Tabla 5. Estado de Resultados Procter & Gamble Colombia LTDA..... | 80 |
| Tabla 6. Estructura de precios inicial..... | 91 |
| Tabla 7. Presupuesto primer año área de mercadeo..... | 96 |
| Tabla 8. Estimativos de ventas etapa 1..... | 99 |
| Tabla 9. Estimativos de ventas etapa 2..... | 100 |
| Tabla 10. Estimativos de ventas etapa 3..... | 102 |
| Tabla 11. Descripción Técnica Productos Hell Men..... | 108 |
| Tabla 12. Requerimientos maquinaria y equipo Hell Men..... | 116 |
| Tabla 13. Análisis de Cargos Hell Men..... | 127 |
| Tabla 14. Presupuesto de inversión fija..... | 132 |
| Tabla 15. Maquinaria requerida..... | 132 |
| Tabla 16. Requerimientos muebles y enseres..... | 133 |
| Tabla 17. Requerimientos de capital de trabajo..... | 134 |
| Tabla 18. Presupuesto de costos operacionales..... | 135 |
| Tabla 19. Costos unitarios de nómina..... | 137 |
| Tabla 20. Costos de publicidad unitarios..... | 138 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 21. Costos unitarios de materiales..... | 139 |
| Tabla 22. Costos administrativos unitarios | 140 |
| Tabla 23. Costos de productos para aseo | 140 |
| Tabla 24. Margen de contribución | 141 |
| Tabla 25. Punto de equilibrio en unidades | 142 |
| Tabla 26. Punto de equilibrio en precio | 143 |
| Tabla 27. Balance general | 144 |
| Tabla 28. Estado de resultados | 145 |
| Tabla 29. Flujo de caja | 146 |
| Tabla 30. Balance general proyectado | 147 |
| Tabla 31. Estado de resultados proyectado | 148 |
| Tabla 32. Flujo de caja proyectado | 149 |
| Tabla 33. Valor Presente Neto | 150 |
| Tabla 34. Relación Beneficio Costo..... | 150 |
| Tabla 35. Tasa Interna de Retorno | 151 |
| Tabla 36. Período de Recuperación de la Inversión..... | 151 |
| Tabla 37. Recuperación exacta de la inversión | 152 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Resultados de la actividad emprendedora y la dinámica empresarial de Colombia, 2015/2016. | 48 |
| Gráfico 2. Proporción de nuevos emprendedores y emprendedores establecidos involucrados en la actividad emprendedora de Colombia por género, 2015/2016..... | 49 |
| Gráfico 3. Perfil cultural de Colombia, Modelo 6D..... | 51 |
| Gráfico 4. Mercado colombiano de cosméticos y artículos de aseo..... | 56 |
| Gráfico 5. Sector cosmético Colombia..... | 58 |
| Gráfico 6. Valor del mercado mundial de productos de cuidado personal para hombre (USD millones) 2010 – 2020 | 59 |
| Gráfico 7. Valor del mercado de productos de cuidado personal para hombre en Colombia (USD millones) 2010 – 2020 | 60 |
| Gráfico 8. Hombres y mujeres de 20 a 30 años en Bogotá | 66 |
| Gráfico 9. Tamaño de mercado línea de cuidado personal | 68 |
| Gráfico 10. Tamaño de mercado línea ropa interior..... | 69 |
| Gráfico 11. Análisis competitivo ropa interior Hell Men | 78 |
| Gráfico 12. Participación (%) de las principales empresas en el mercado nacional de productos de cuidado personal masculino 2008 – 2016 | 79 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Value Proposition Canvas Hell Men S.A.S..... | 27 |
| Ilustración 2. Canvas Business Model Hell Men S.A.S. | 30 |
| Ilustración 3. Logo Hell Men | 38 |
| Ilustración 4. Mapa de empatía segmento de mercado Hell Men S.A.S. | 62 |
| Ilustración 5. Análisis DOFA Hell Men S.A.S..... | 82 |
| Ilustración 6. Ciclo principal Hell Men | 110 |
| Ilustración 7. Investigación, diseño y envío a maquilas. | 111 |
| Ilustración 8. Aprovisionamiento y modalidades de venta..... | 112 |
| Ilustración 9. Venta, seguimiento y retroalimentación..... | 113 |
| Ilustración 10. Distribución local Hell Men. | 114 |
| Ilustración 11. Áreas funcionales de la empresa | 122 |
| Ilustración 12. Estructura Organizacional Hell Men | 126 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|--------------------------------------|----|
| Imagen 1. Bóxer corto | 40 |
| Imagen 2. Bóxer largo | 40 |
| Imagen 3. Matrix Brief | 41 |
| Imagen 4. Brief Clásico | 41 |
| Imagen 5. Tanga | 42 |
| Imagen 6. Jockstrap | 42 |

GLOSARIO

Autocuidado: Atenciones al cuidado de nosotros mismo, dirigido a la salud (Definicion, s.f.).

BB Cream: Bálsamo facial anti imperfecciones, esta crema cuenta con protección solar (OM Outlet maquillaje, 2016).

Bóxer: Ropa interior para hombres, que toma su silueta de los *shorts* utilizados por los boxeadores; pueden ser ajustados al cuerpo, o sueltos y aireados. Suelen incluir una bragueta con el fin de que su usuario pueda orinar sin retirarse la ropa interior (Etchegorry, 2018).

Boutique: Establecimiento comercial pequeño, especializado en artículos de moda y lujo como prendas de vestir y joyería. De acuerdo a la Real Academia Española, una *boutique* es una tienda de ropa de moda, o una tienda de productos selectos (Real Academia Española, s.f.).

Brief: Es una silueta de pantaloncillo ajustada al cuerpo que deja las piernas al descubierto (Mundo Único, 2014).

CMV: Área funcional de la empresa que asocia el área comercial, de mercadeo y ventas.

Crema Anti-aging: Crema con coenzima y antioxidantes para el cuidado y fortalecimiento de la piel, le brinda hidratación intensa y una piel más radiante y joven (Laca cosmetica profesional , 2017).

Empoderamiento: Proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual (Significados, s.f.).

FC: Área funcional de la empresa que asocia el área financiera y de contabilidad.

Jockstrap: Silueta ajustada al cuerpo, con copa para mayor comodidad, la parte posterior es totalmente descubierta, con elásticos para suspensión en la cadera. Es ideal para deportistas (Mundo Único, 2014).

Magia: Área funcional de la empresa que hace referencia al área de diseño de moda y creación de fragancias.

Microfibra: Fibra sintética muy fina con la que se fabrica un textil no tejido. El hilo obtenido es cien veces más fino que el cabello humano, pero sólo la mitad de grueso que la seda. Generalmente están compuestas de 80% de poliéster y de 20% de poliamida (Michelle E , 2013).

Millennial: Generación Y o Generación Peter Pan, son las personas nacidas entre 1980 y 2000 (Benvenuto, s.f.).

Personas & Valores: Área funcional de la empresa que hace referencia a recursos humanos.

Poliéster: Tela bastante liviana de fácil lavado que no se encoge ni se estira, tiene la facilidad de ser mezclado con otros tipos de hilo tales como el nylon, algodón, viscosa o rayón para dar origen a tejidos de mayor calidad (Ropa de Moda , 2012).

Sales de baño: Sustancias inorgánicas solubles que se añaden al agua del baño. Dichas sustancias poseen minerales que otorgan un medio ideal para el cuidado de la piel, favoreciendo a la desintoxicación y relajación del organismo (Inkanat, s.f.)

Sexytud: Término adoptado por las creadoras de *Hell Men SA.S.* para definir la cualidad de una persona que se siente segura de sí misma, que se ha aceptado tal cual es, que es auténtica, fiel a sí misma, y sexy.

Spandex: Fibra que pertenece al conjunto de las poliolefinas cuyo nombre genérico es spandex; también llamado elastano. Es una lycra compuesta con un mínimo del 85% de poliuretano

segmentado (Spandex); obteniéndose filamentos continuos que pueden ser multifilamento o monofilamento (Michelle E , 2013).

Tanga: Prenda interior que cubre los genitales y cuya parte trasera cuenta con una delgada cuerda de uno o dos centímetros que se une a la cintura a través de un triángulo o de una ‘T’, dejando al descubierto los glúteos (Educalingo, s.f.). Según la Real Academia Española, es una “Prenda de vestir que por delante cubre la zona genital y por detrás deja las nalgas al aire” (Real Academia Española, s.f.).

RESUMEN

La coyuntura global actual, con determinados modelos de comunicación masivos y ampliamente difundidos, ha dado creación a diversos prototipos de belleza que se acogen a dinámicas de consumo particulares, y que tienen un papel relevante en el ejercicio de construcción de identidad de cada individuo. De esta manera, y con el fin de responder a tendencias relacionadas a un estilo de vida contemporáneo y globalizado, se da creación a *Hell Men*, una *boutique* enfocada en el segmento de mercado masculino, especialmente *Millennial*, en el que se comercializarán esencialmente productos para el cuidado personal y ropa interior, mientras se ofrece una experiencia de consumo novedosa, a través de una ambientación ‘varonil’, una barra de bebidas, y la asistencia de un *personal shopper*, quien asesorará a los compradores. Adicionalmente, se plantea la creación de un canal de venta virtual para la distribución de productos a nivel nacional.

En el presente documento se profundiza en el concepto de negocio, en la descripción de los productos y servicios asociados al mismo, el análisis de mercado y de la competencia, así como en la creación de estrategias de mercadeo, operativas, administrativas y financieras.

Palabras clave

Masculinidad, ‘sexytud’, innovación, modelo de negocio, boutique.

ABSTRACT

The current global circumstances, along with the existence of widely disseminated mass communication models, have led to the creation of a myriad of prototypes related to the concept of beauty that embraces particular consumption dynamics, and that play a relevant role in the identity construction process that is developed in each individual. Taking this into account, and in order to respond to trends related to a contemporary and globalized lifestyle, the authors create Hell Men, a boutique focused on the male market segment, especially the Millennial population, where specialized personal care products and underwear are commercialized, while offering an *avant-garde* consumer experience, through a 'manly' atmosphere, a drinks bar, and the assistance of a personal shopper, who will advise buyers. Additionally, the creation of a virtual sales channel for the distribution of products nationwide is proposed.

This document delves into the business concept, the description of the products and services associated with it, market and competition analysis, as well as the creation of marketing, operational, administrative and financial strategies.

Keywords

Masculinity, 'sexytud', innovation, business model, boutique.

1. INTRODUCCIÓN

El presente ejercicio se realiza por estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, en el marco del programa de emprendimiento como opción de grado ofertado por el Centro de Emprendimiento de la Institución. A través del documento en cuestión, se ilustra el proceso que conlleva la estructuración de un proyecto de emprendimiento desde que concluye el proceso de ideación, y en el que se articulan una a una las unidades estratégicas de negocio para la *boutique* de productos masculinos *Hell Men*. Es así como el manuscrito da inicio con la presentación del equipo emprendedor y de los antecedentes de la idea de negocio, para luego adentrarse en el desarrollo del concepto de negocio y orientación estratégica del mismo.

Posteriormente, se describen de manera detallada los productos y servicios a ser ofertados en *Hell Men*. De igual manera, se desarrolla un análisis de mercado en el que se estudia el entorno de negocios, el segmento de mercado, y la competencia. Posteriormente, y teniendo como base el estudio anterior, se da creación a las estrategias de mercadeo, operativa y administrativa. Finalmente, se hace un esbozo de los planes económico y financiero, así como de los aspectos legales y de constitución de la entidad que ejecute el proyecto.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

A manera de comienzo, este apartado sienta las bases sobre las cuales se articula la iniciativa *Hell Men*. Así, se presentan los datos generales de la empresa, de ser consolidada, el sector económico al que pertenecería, el equipo emprendedor que estructura el proyecto en cuestión, y la manera en la que se origina la idea de negocio. Adicionalmente, se profundiza en los objetivos generales y específicos que se buscan cubrir con la creación de *Hell Men*, así como en el cronograma que se esboza para la implementación de la idea de negocio.

2.1 Datos generales de la empresa

Si bien *Hell Men* no es una empresa legalmente constituida aún, en la siguiente tabla se presentan los datos generales potenciales de la compañía en caso de ser registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), junto al sector y actividades económicas dentro de las que se clasificaría la entidad. Vale la pena aclarar que los datos de contacto y los usuarios de redes sociales aquí consignados están activos, con el fin de que puedan ser empleados posteriormente por quienes ejecuten el proyecto.

Tabla 1.*Datos generales Hell Men S.A.S*

| DATOS GENERALES HELL MEN S.A.S. | |
|--|--|
| <i>Nombre de la empresa</i> | Hell Men S.A.S. |
| <i>Forma jurídica</i> | Sociedad por Acciones Simplificada |
| <i>Representantes legales</i> | <ul style="list-style-type: none"> Jennifer Tatiana Báez Briceño, mayor de edad, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía número 1.020.796.194, domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C Laura Vanessa Flórez Torres, mayor de edad, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía número 1.019.114.300, domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C. |
| <i>Sector de la Actividad</i> | De acuerdo a la Subgerencia Cultural del Banco de la República, la división de comercio pertenece al sector terciario de la economía, donde se incluyen “todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía” (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015). Si bien la compañía va a desarrollar nuevos productos, no va a hacer parte de su manufactura, razón por la que se encasilla dentro del sector anteriormente mencionado. |
| <i>Código CIU</i> | <ul style="list-style-type: none"> 4771: Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados. 4773: Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2012). |
| <i>Datos de contacto</i> | <ul style="list-style-type: none"> Correo electrónico: gotohellbta@gmail.com Facebook: https://www.facebook.com/gotohellbta/ (@gotohellbta) Twitter: https://twitter.com/gotohellbta (@gotohellbta) Instagram: https://www.instagram.com/gotohellbta/ Teléfonos de Contacto: (+57) 320 810 8301, (+57) 314 218 3143 |

Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Equipo emprendedor. El equipo emprendedor de *Hell Men* está constituido por Jennifer Tatiana Báez Briceño y Laura Vanessa Flórez Torres, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario. La realización de este proyecto está ligada a una amistad que ha surgido a partir de su interacción constante en asignaturas integrantes del Núcleo de Profundización en Emprendimiento Empresarial, llevando a cabo diversos proyectos de manera exitosa, dentro de los que se encuentra *Hell Men*, una idea que se desarrolló a lo largo de los cursos Creación de Empresas I, II y III, logrando concretar las primeras ventas del prototipo de la misma.

Tatiana Báez es estudiante de Administración de Empresas con énfasis en finanzas. Tiene experiencia en temas como flujo de caja, inventarios, manejo de pedidos, servicio al cliente y planeación y organización de eventos. Asimismo, cuenta con conocimientos en el área de finanzas en pronósticos, tasas de intereses, proyecciones a 5 años, bonos, indicadores financieros de rentabilidad, endeudamiento, liquidez y actividad, lectura y análisis de los balances de resultados y balances generales. A lo largo de su carrera, Tatiana ha demostrado una vasta propensión hacia temas relacionados con el emprendimiento, lo que la ha llevado a la organización de diversos eventos en la universidad. Tatiana creció en el seno de una familia emprendedora, que ha dado creación a múltiples iniciativas en el sector alimenticio y de transportes, asuntos en los que ella se ha visto imbuida desde pequeña. Actualmente, Tatiana se desempeña como Analista de Gerencia en Publiciencia, una Compañía líder en el suministro y gestión de información y contenidos para la comunidad académica, centros hospitalarios, de investigación y el sector corporativo.

Por su parte, Laura Flórez es estudiante de Administración de Empresas y de Negocios Internacionales enfocada en innovación y emprendimiento. Posee conocimientos en identificación y validación de ideas de negocio, análisis de entorno, consecución de recursos a través de financiación colectiva o crowdfunding, y mecanismos de sustentabilidad (Responsabilidad Social Empresarial); refleja un amplio interés en modelos de Capitalismo Consciente. Adicionalmente, Laura tiene experiencia en servicio al cliente, trabajo con comunidades vulnerables, mercadeo y comunicaciones en la web para organizaciones sin ánimo de lucro. En la actualidad, Laura es cofundadora de WeGrou S.A.S., una *startup* creada para aportar transparencia a la cadena de suministro de café tostado, conectando a mujeres productoras de café en Colombia con consumidores a nivel global a través de una plataforma web.

Si bien ambas estudiaron carreras afines, los perfiles de las emprendedoras son complementarios, ya que Tatiana se enfoca en el área financiera –con un rasgo de personalidad tendiente a lo objetivo y racional-, mientras que Laura maneja con mayor desenvolvimiento el campo comercial y de mercadeo –que requieren atributos mayormente creativos, una cualidad característica en ella-. Dichos énfasis suplementarios han hecho posible que los proyectos con los que han trabajado en conjunto culminen exitosamente ya que son abordados desde un enfoque holístico, producto de las herramientas que cada una puede aportar a los mismos

2.1.2 Origen de la idea de negocio. Este concepto de negocio surge a partir de ejercicios de ideación realizados en la asignatura Creación de Empresas I, un curso integrante de Núcleo de Profundización en Emprendimiento Empresarial ofertado por el Centro de Emprendimiento, de los que se derivó una investigación acerca del uso de implementos típicamente femeninos por hombres, tales como medias veladas, ropa interior, u otros productos de cuidado facial y corporal. A partir de esta, se llevó a cabo un análisis más profundo de la situación, lo que condujo a un estudio sobre diversas tendencias de consumo que apuntan a una creciente preocupación por parte de la población masculina sobre su cuidado personal, planteando varias ideas de negocio que atendieran a las necesidades que se generan de esta situación.

Hell Men nace a partir de una lluvia de ideas que respondía al reto ¿Cómo hacer que los hombres se sientan sexys sin tapujos?, y es una combinación entre diversos planteamientos, que incluyen un bar de ambientación masculina para planes con amigos, una *boutique* de ropa interior, una línea de maquillaje, y productos de belleza adaptados a sus necesidades. Como se puede apreciar más adelante en el manuscrito, la presente idea de negocio se sustenta en una tendencia de consumo

creciente a nivel global, y responde a la evolución de las necesidades y deseos de la población masculina a nivel global.

2.2 Objetivos

El principal objetivo de *Hell Men* reside en diseñar y distribuir productos para el cuidado personal masculino divididos en tres líneas: ropa interior, cuidado facial y cuidado corporal, a través de dos canales de distribución directos que brindarán una experiencia de compra única. Para llegar a esta finalidad, se establecen una serie de objetivos específicos que abarcan diversos aspectos de la empresa y su entorno, y que son presentados a continuación:

- Ofrecer al comprador productos de alta calidad cuidadosamente desarrollados para la población masculina que se adapten de manera óptima a sus requerimientos.
- Brindar al cliente una experiencia de compra única mediante la combinación de un lugar en el que puede consumir bebidas alcohólicas y no alcohólicas mientras recibe asesoría de primera mano con consultores capacitados.
- Crear valor para todos los *stakeholders* presentes en el entorno cercano de *Hell Men* por medio del establecimiento de relaciones justas generadoras de confianza que contribuyan a que la actividad de la compañía pueda desplegarse a largo plazo.
- Dirigir la empresa a través de un modelo de liderazgo que propenda por la generación de un ambiente participativo que inspire el libre flujo de ideas y nuevas soluciones.

- De la mano con la dirección, generar una cultura organizacional con valores morales superiores que contribuyan al crecimiento profesional y personal de sus integrantes.
- Desarrollar canales de distribución efectivos y cómodos para los consumidores, que permitan a la compañía acercarse al *target market* y conocer de manera más profunda sus rasgos, deseos y necesidades con el fin de mejorar el portafolio de productos existente y desarrollar nuevos artículos a ser ofertados.
- Generar contenido de *marketing* innovador y atractivo para el segmento al que el negocio está dirigido, incrementando la audiencia en redes sociales en un 20% anual.
- Incrementar los niveles de venta en un 5% anual a través de la captación de nuevos clientes, o de la penetración de nuevos mercados a través del desarrollo de nuevos productos.

2.2.1 Cronograma. *Hell Men* será un proyecto desarrollado en tres etapas, organizadas de la siguiente manera: primariamente, se creará el canal virtual que será una página web a través de la que se distribuirán productos de otras marcas, con el fin de validar el concepto de negocio. Después de superar esta fase, se procederá al diseño de productos propios tomando en cuenta la información recolectada anteriormente y a la firma de acuerdos con empresas maquiladoras para la manufactura de los mismos, lo que contribuirá a la construcción de reputación de marca y a la generación de expectativa respecto a la apertura del local. Finalmente, se dará apertura a la tienda física, donde se comerciarán productos marca *Hell Men*, y de otras compañías con las que se establecerán alianzas estratégicas. Una vez abierta la *boutique*, el concepto de negocio de la compañía quedará plasmado en un 100%.

La razón para desarrollar la iniciativa en fases radica en la reducción de riesgo en la ejecución del proyecto, ya que las dos primeras etapas funcionan como pilotos para prototipar y validar diversos aspectos del concepto de negocio, sin necesidad de incurrir en niveles de inversión altos, como sí sucede en la última fase de *Hell Men*. De la misma manera, una entrada progresiva al mercado permite dar a conocer e ir posicionando la marca antes de abrir las puertas de un canal físico, lo que facilita el proceso de conversión de clientes una vez implementado el proyecto en su totalidad.

La siguiente tabla esboza un cronograma en el que se dispone la ejecución de las tres etapas del proyecto, junto a las actividades clave a desarrollar en cada una de ellas. Como se puede apreciar en el gráfico, se espera que la etapa 1 del proyecto tome lugar en el primer año de ejecución, período en el que se debe dar creación a la identidad de marca virtual, se debe estructurar el canal de venta digital, crear primeras campañas de mercadeo, y generar pedidos a empresas. Los componentes de dicha etapa seguirán siendo ejecutados a perpetuidad, a no ser que las tendencias del mercado confirmen la inviabilidad de los mismos.

Posteriormente, y durante el segundo año de operación, se espera dar inicio a la segunda etapa del proyecto. Una vez creado y consolidado el canal de venta virtual, y efectuado el lanzamiento de la marca, se procederá a robustecer el equipo de trabajo de *Hell Men* a través de la contratación de un diseñador de modas, así como de un químico cosmético, con el fin de dar inicio al proceso de creación de productos propios. Para el exitoso desarrollo de esta fase de la iniciativa, es necesario generar un adecuado flujo para el diseño de artículos, afianzar relaciones con las empresas maquiladoras responsables de la manufactura de los productos, y generar campañas de

mercadeo efectivas, que den a conocer la oferta de la compañía. De forma subsecuente, se ha programado la entrada en operación de la tercera etapa de *Hell Men* durante el año 4, implementándose así el proyecto en su totalidad. El presente documento utiliza como supuestos la puesta en marcha exitosa de las etapas 1 y 2 del proyecto, y se concentra en los aspectos requeridos para la ejecución de la etapa 3 de la iniciativa.

3. CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1 Propuesta de valor

Para la determinación de la propuesta de valor de *Hell Men*, se recurrió al desarrollo de un *Value Proposition Canvas*, y a partir de los resultados obtenidos con mismo se estableció que sería la siguiente: Hell Men fue creado para empoderar a los hombres de su apariencia; por esta razón, facilita el acceso a productos para el cuidado personal masculino de primera calidad y de corte vanguardista por medio de dos canales que se adaptan a los deseos de los consumidores; una tienda online para un servicio exprés y discreto, y un canal físico para quienes deseen vivir una experiencia de compra diferente en un lugar especialmente ambientado para ellos.

Tal como se puede apreciar en la Ilustración 1, para la ejecución del presente ejercicio se procede a identificar los ‘trabajos’ a los que se somete el consumidor con respecto a los productos y servicios que ofrece *Hell Men*. Tradicionalmente, el cliente que hace parte del segmento identificado tiene una rutina de cuidado personal específica, que puede variar ampliamente en su duración y en la cantidad de productos empleados, aunque las tendencias de consumo indican que este número va en aumento, ya que cada vez es mayor la oferta de productos especializados en el sector. De igual manera, hace compras periódicas de ropa interior, que suele adquirir a través de canales tradicionales, como lo son los almacenes de cadena y tiendas especializadas en el comercio de este tipo de productos.

Posteriormente, se reconocen los ‘dolores’ del segmento de mercado, a lo que se establece que la población *Millennial* se encuentra en situaciones en las que no tiene acceso a una amplia variedad de productos relativos al cuidado masculino, lo que los conduce regularmente a utilizar productos genéricos, o que han sido diseñados específicamente para mujeres y no tienen en cuenta las condiciones particulares de su cutis. A esto, se suma que las dinámicas sociales actuales han priorizado la apariencia física tanto de hombres como mujeres; sin embargo, aún hay masculinidades que sienten miedo de ser juzgados al preocuparse por la manera en la que lucen, por lo que tratan de ocultar sus rutinas de cuidado.

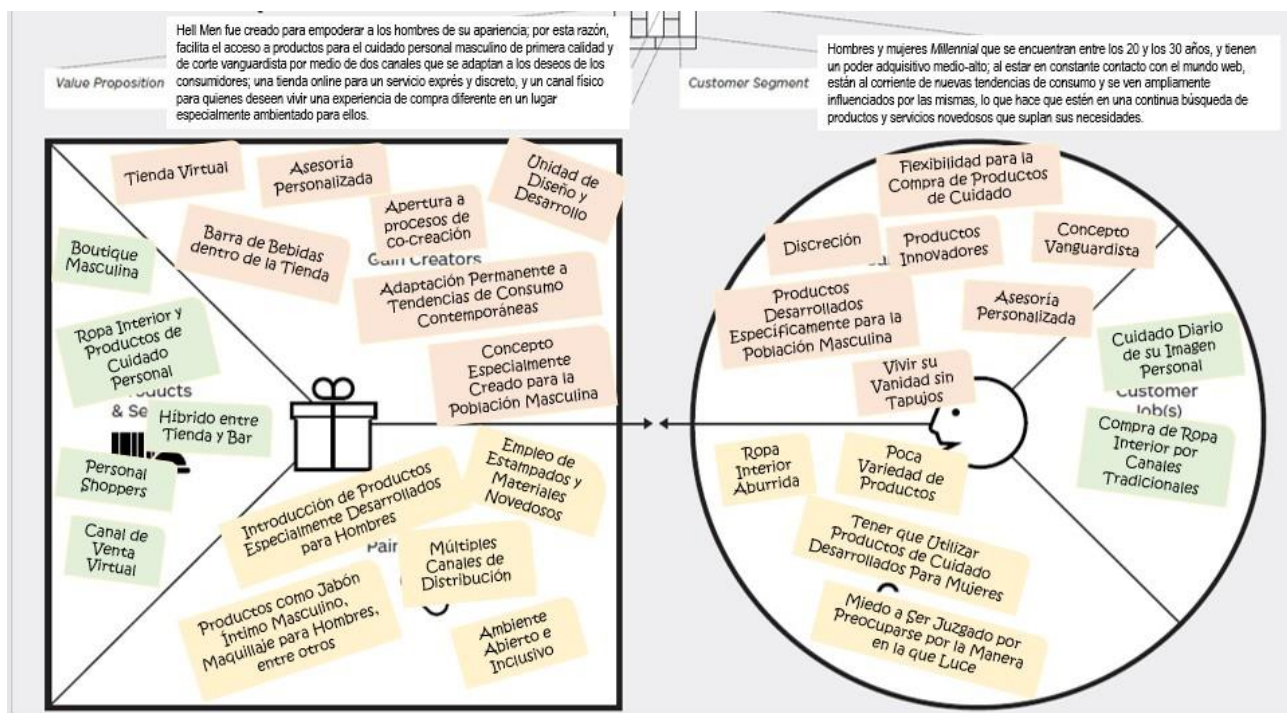


Ilustración 1. Value Proposition Canvas Hell Men S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se identifica que al *target* le agradaría obtener un servicio discreto, donde pueda obtener asesoría personalizada dentro de una compañía que le ofrezca un concepto vanguardista, que posea una oferta de productos innovadores, y que han sido desarrollados específicamente para la población masculina, factores que le permitirían vivir su vanidad, y definir la manera en la que desea cuidar de su corporeidad sin tapujo alguno. Del mismo modo, se dispone que esta población apreciaría contar con flexibilidad de canales para la adquisición de este tipo de productos, de manera que cuenten con un medio de compra exprés cuando tienen una rutina de cuidado definida, y desean hacer un proceso de recompra rápido y eficiente, simultáneo a un canal físico, tradicional, cuando se encuentran en etapa de exploración de productos, y desean dedicar más tiempo al asunto.

Así el contexto, se delimita que *Hell Men*, a través de la oferta de una *boutique* masculina en la que los clientes podrán encontrar ropa interior y productos para el cuidado personal, en medio de un ambiente híbrido entre una tienda y un bar que contará con la asesoría de *Personal Shoppers* que facilitarán la elección de productos adecuados a las características de cada individuo. De igual manera, pondrá a disposición del cliente también un canal de venta virtual, que mantendrá la discreción en los procesos de compra.

Por otro lado, los dolores del segmento serán mitigados por medio de la introducción de productos especialmente desarrollados para hombres, tales como jabones íntimos, pañitos húmedos para refrescarse durante el día, maquillaje masculino, entre otros. En cuanto a la ropa interior, se emplearán estampados y materiales novedosos que brinden tanto estética como

comodidad a sus usuarios. Todo esto en medio de un ambiente abierto, inclusivo, diverso, y que ofrece múltiples canales de distribución para su conveniencia.

Asimismo, como creadores de ganancias, se ha dispuesto que el concepto de *Hell Men* ha sido diseñado específicamente para la población masculina, se adapta permanentemente a tendencias de consumo contemporáneas, y ofrece servicios únicos como la barra de bebidas dentro de la tienda, la asesoría personalizada, o la tienda virtual. También, el hecho de que la compañía cuente con una propia Unidad de Diseño y Desarrollo la diferencia de otras empresas comercializadoras, y le permite responder más rápido a los cambios en los patrones de consumo. Este último punto se ve reforzado por la apertura existente hacia la ejecución de procesos de co-creación y personalización de la mano de sus clientes, una ventaja competitiva bastante interesante.

3.2 Modelo de negocio

Con el fin de describir el modelo de negocio de *Hell Men* de manera más íntegra, se tomó como referencia el modelo *Canvas* desarrollado por Alexander Osterwalder, identificando así los mecanismos a través de los cuales la compañía crea, entrega y captura valor. Los resultados de dicho ejercicio se pueden observar en la ilustración posterior. Seguidamente, se procede a ahondar en cada uno de los pilares en los que se fundamenta la estructuración del modelo de negocio.

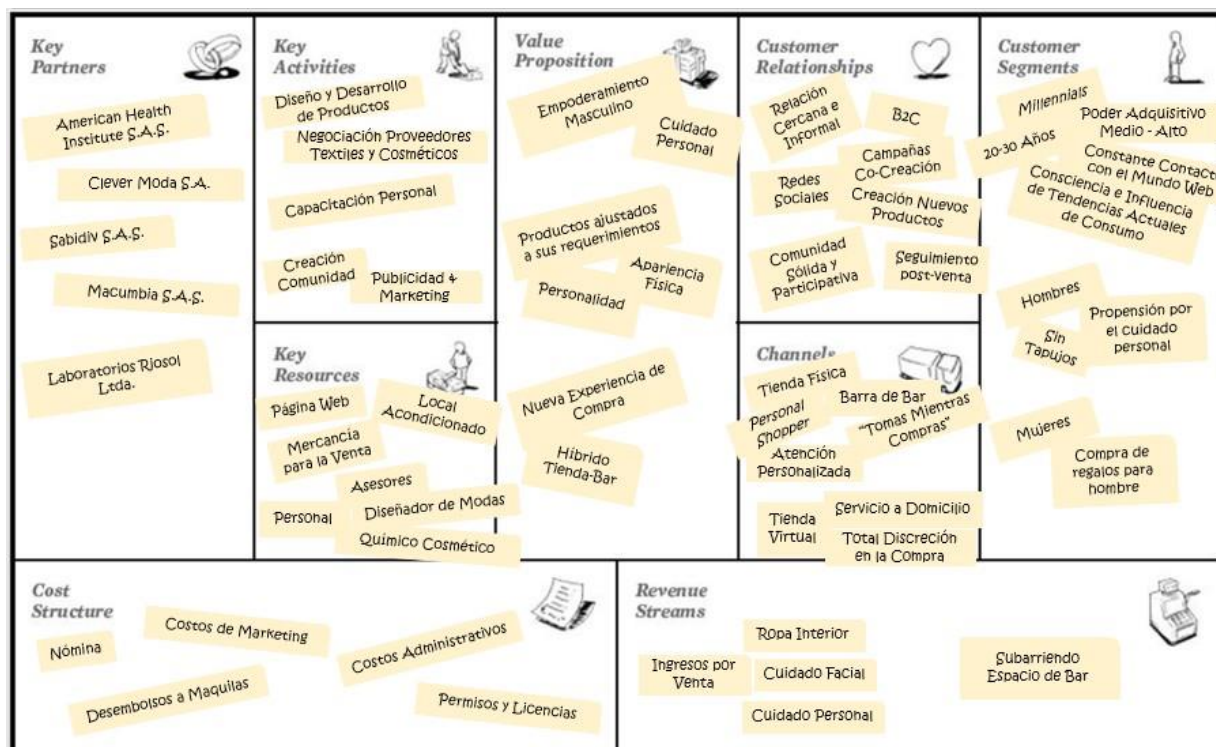


Ilustración 2. Canvas Business Model Hell Men S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

Como se expuso anteriormente, la propuesta de valor de la empresa incluye la intención de las emprendedoras de empoderar a los hombres de su cuidado personal a través de productos novedosos que se adapten a sus condiciones físicas y de personalidad, distribuidos a través de canales que cumplen dos funciones distintas, serán ampliadas en el aparte de Canales de Distribución.

El principal segmento de *Hell Men* está compuesto por hombres y mujeres *Millennial* que se encuentran entre los 20 y los 30 años, y tienen un poder adquisitivo medio-alto; al estar en constante contacto con el mundo web, están al corriente de nuevas tendencias de consumo y se ven ampliamente influenciados por las mismas, lo que hace que estén en una continua búsqueda

de productos y servicios novedosos que suplan sus necesidades. La razón por la que las mujeres entran dentro del *target* de la compañía reside en el hecho de que esta población enfrenta un desafío a la hora de elegir regalos para hombres allegados a ellas, y *Hell* representa una alternativa para innovar cuando se encuentren en esta situación.

Debido a que *Hell Men* maneja una estrategia B2C (*Business to Customer*), la relación con el cliente final será bastante directa. Teniendo en cuenta el segmento al que está enfocado el proyecto, el trato que recibirá el mismo será cercano e informal, y la comunicación se dará principalmente a través de las redes sociales de la compañía, donde se les involucrará en campañas para definir nuevos diseños de ropa interior, y para la definición de nuevas características y beneficios de productos a ser lanzados. La relación establecida con el cliente es crucial para el funcionamiento de *Hell*, ya que es fundamental para conocer a fondo e identificar necesidades y deseos no satisfechos del consumidor, para así desarrollar nuevos productos. De igual manera, se idearán proyectos de activación de marca a lo largo del año que permitan la formación de una comunidad sólida y el fortalecimiento progresivo de la misma.

Hell Men contará con dos canales de distribución principales: una página web en la que funcionará una tienda virtual que efectuará envíos a domicilio para quienes desean optimizar su tiempo –evitando ir a una tienda física-, o quienes desean mantener a discreción los productos que adquieren –con la posibilidad de recibir asesoría personalizada sin salir de casa-. Adicionalmente, la compañía tendrá un local ubicado en un sector estratégico de la ciudad, estará ambientado bajo un concepto sobrio y masculino, y dispondrá de una barra para que el consumidor pueda degustar una bebida alcohólica o no alcohólica mientras recibe asesoría personalizada de un *Personal*

Shopper capacitado para analizar las características físicas y de personalidad del cliente, para así sugerirle productos que se adapten a las mismas; este último canal ha sido pensado con el fin de brindar una experiencia de compra única al cliente.

Las actividades clave para la empresa residen en el diseño y desarrollo técnico de los productos, que se llevará a cabo por el diseñador de modas y el químico cosmético. Adicionalmente, se deben iniciar los procesos de contratación con las maquilas textiles y de cosméticos que cumplan con los estándares de calidad estipulados por la compañía y con los términos de entrega acordados. También es necesario capacitar al personal que brindará asesorías personalizadas, con el fin de que puedan prestar un servicio óptimo tanto en el local, como a domicilio. De igual manera, la gestión de la publicidad de *Hell Men* es clave en la consecución de clientes, ya que debe tener una exposición de marca amplia con el fin de darla a conocer y generar una comunidad de la misma.

Los aliados clave de la empresa son el *American Health Institute S.A.S.*, que produce un jabón íntimo que será distribuido por la empresa; *Clever Moda S.A.*, una firma colombiana que manufactura ropa interior; y las maquilas productoras de la ropa interior (*Sabidiv S.A.S.* y *Macumbia S.A.S.*) y los productos cosméticos (*Laboratorios Riosol Ltda.*) marca *Hell Men*. Adicionalmente, se subarrendará el espacio destinado a bar, para que otra compañía se encargue de la prestación de este servicio.

Los recursos clave de *Hell Men* son la página web, junto con su mantenimiento periódico, un local equipado con muebles y enseres de acuerdo al concepto que se le ha dado al negocio, la mercancía manufacturada por las maquilas y otros proveedores, y personal capacitado para dar

asesoría junto a un diseñador de modas y un químico que se encarguen del diseño y desarrollo técnico de los productos.

La estructura de costos de la empresa está compuesta por el pago de nómina, gastos de publicidad, el desembolso a las maquilas por la manufactura de los productos comercializados, los costos administrativos (servicios, hosting de la página web), y los artículos de aseo y cafetería para el orden de la boutique. Vale la pena resaltar que al inicio de la tercera etapa se deberá realizar una inversión superior a los trescientos millones de pesos con el fin de adquirir el local comercial, muebles, enseres, y maquinaria necesaria para el funcionamiento de *Hell Men*.

El flujo de ingresos se dará a partir de la venta de las tres líneas de productos (ropa interior, cuidado facial y cuidado personal) en los canales físico y virtual, así como del subarriendo del espacio de bar.

3.3 Orientación estratégica

331. Propósito. El propósito de *Hell Men* reside en el empoderamiento de la población masculina respecto a su cuidado personal a través de la comercialización de tres líneas de productos –ropa interior, cuidado facial y cuidado corporal- cuidadosamente desarrollados con el fin de atender específicamente a las condiciones particulares del cuerpo masculino; asimismo, propende por la adopción de canales de distribución que se ajusten a los deseos de su segmento, brindando una experiencia de compra única a sus clientes.

Las labores de la empresa van encaminadas al fortalecer el proceso que ha tomado fuerza a principios del siglo XXI en el país, a través del cual los ideales frente al cuidado personal, y a la vanidad pertenecen cada vez menos en exclusiva a la población femenina. El autocuidado no tiene por qué ser un motivo para esconderse, o para sufrir ningún tipo de discriminación, y *Hell Men* contribuirá al replanteamiento de esta idea, convirtiéndola en un motivo para sentirse bien, y ser ‘cool’ en una sociedad que poco a poco se está abriendo a nuevas tendencias de consumo.

332 Misión. Somos el lugar predilecto del hombre contemporáneo, que está siempre a la vanguardia y que no tiene miedo de explorar su *sexytud*. A través de nuestros productos y servicios, que han sido meticulosamente diseñados de manera específica para la población masculina, celebramos la alegría del sentirse bien a partir del cuidado personal, y acompañamos a nuestros clientes en el proceso mediante la oferta de artículos de altísima calidad y precios competitivos.

333 Visión. Para el año 2030, *Hell Men* estará posicionada como un referente en el campo del cuidado personal masculino a causa de sus novedosos productos –que estarán en permanente desarrollo- y de su servicio al cliente distintivo tanto en el canal físico como virtual mediante el incremento constante de un 5% en sus niveles de ventas anuales, y de la fidelización de sus clientes a nivel nacional e internacional.

3.3.4 Filosofía orientadora. La filosofía orientadora de *Hell Men* consiste en un conjunto de valores y creencias a través de los que se guiarán todas las actividades y procesos relacionados con la compañía. Dentro de los principios rectores de la empresa se encuentran ideales relacionados a

la aceptación y exaltación de la diversidad, transparencia, e interacción con diversos actores de interés presentes en el entorno de Hell Men.

3.3.3.1 Valores. Los valores por los que propende *Hell Men* están ampliamente ligados a la satisfacción de diversos *stakeholders* en su entorno, tales como sus clientes, sus proveedores y sus colaboradores.

- Servicio al cliente: uno de los diferenciales de la compañía radica en la asistencia por parte de un *Personal Shopper*, precisamente abogando por un servicio impecable que permita a la empresa establecer lazos de confianza con sus consumidores, para así desarrollar nuevos productos que se ajusten a sus necesidades y deseos.
- Autenticidad: *Hell* propende por los cambios de paradigma con el fin de rescatar en cierto sentido a una minoría que está siendo oprimida por la población colombiana. Por esta razón, la autenticidad, y que cada uno pueda ser quien quiera ser sin enfrentar conductas discriminatorias es uno de los enfoques de la compañía, que no solo incluye a los clientes, sino también a sus colaboradores con un ambiente organizacional abierto, y hará parte de la identidad de marca de la empresa.
- Vanguardia: el mercado actual no satisface a cabalidad los requerimientos de la población masculina que refleja preocupación por su cuidado personal, razón por la que es necesario que la compañía esté informada acerca de las tendencias de consumo actuales, así como también debe tener un amplio acercamiento a sus clientes con el fin de establecer diálogos que le permitan crear patrones para el desarrollo de productos y servicios que hagan frente de manera efectiva a un entorno cambiante.

- **Calidad:** el sector cosmético se desenvuelve en un área sensible, ya que la piel de las personas es un dominio que debe ser tratado de manera delicada, razón por la que la calidad de los productos debe ser elevada. Igualmente sucede con la ropa interior, ya que está diseñada para cuidar de la zona íntima de quien la utiliza, y es una zona que, de no ser tratada adecuadamente, puede generar numerosas molestias.
- **Respeto a la diversidad:** este valor está ampliamente relacionado con el principio de autenticidad y es aplicable tanto a clientes como a colaboradores ya que, para *Hell Men* es fundamental aprender a aceptar y reconocer al otro en su diferencia, con el fin de generar relaciones sinérgicas aprovechando precisamente esa condición de disimilitud. La diversidad se convierte en una gran aliada para la compañía, ya que a partir de ella se puede potenciar la creatividad para la creación de nuevos productos y servicios.
- **Trabajo en equipo:** más que un valor, es una competencia que deben tener todos los colaboradores de la empresa, ya que sólo así es viable la estructura organizacional de la compañía, que propende por relaciones horizontales que faciliten el flujo de información e ideas. *Hell Men* no sólo será un local comercial, será una comunidad integrada tanto por clientes como empleados con el fin de generar lazos de trabajo conjunto para el desarrollo de productos y servicios que se adapten realmente a las necesidades del mercado actual.
- **Transparencia:** la transparencia es un factor fundamental en el proceso de construcción de confianza, y ésta última se convierte en un pilar esencial en la compañía. Por un lado, es necesario mantener relaciones transparentes y justas con los proveedores de la empresa, ya que sólo así es posible crear lazos a largo plazo. Adicionalmente, un vínculo de este tipo con los clientes hace que este sea mucho más fuerte, contribuyendo así a la fidelización de los mismos, y a que permitan a *Hell* involucrarse mucho más en sus vidas, lo que le permite

a la compañía conocer a fondo a su segmento de mercado. Finalmente, la transparencia con los colaboradores de la empresa es clave para el afianzamiento de un ambiente laboral sano y armónico, lo que a su vez fortalecerá el sentido de pertenencia de los mismos y se generará una relación recíproca entre la organización y sus trabajadores.

- Responsabilidad con el medio ambiente: el equilibrio con los stakeholders presentes en el entorno de Hell Men hace necesario que el impacto de la actividad de la empresa sea mínimo, razón por la que se han ideado una serie de acciones que permitan reducir la huella ecológica de la compañía como el envío de facturas de compra en la tienda por correo para reducir el consumo de papel, el empleo de materiales reciclados y reciclables para el empaque de los productos, diseño sostenible de productos, y una vigilancia cercana a las actividades ejecutadas por la maquila con la que se establezcan relaciones de negocios.

3.3.3.2 Creencias. Hell Men cree firmemente en el derecho que tiene cada persona a expresar su individualidad sin ser sometida a críticas o discriminación, especialmente si el medio de manifestación empleado es a través de la propensión hacia un cuidado personal intensivo. La compañía cree también en la importancia de evolucionar a través del rompimiento de paradigmas que limiten a la población, así como de la creación de nuevos conceptos que permitan a las empresas hacer frente a las tendencias de consumo actual. Asimismo, Hell refleja una amplia convicción por el establecimiento de relaciones cercanas y justas con los grupos de interés que rodean a la compañía para así fundamentar un proyecto sostenible en el tiempo, y en armonía con el entorno en el que se desenvuelve.

3.3.5 Imagen tangible. La imagen de *Hell Men* se verá reflejada en la tienda virtual web, en el local comercial, y en sus productos, creando así una identidad de marca particular que permita una fácil asociación por parte de sus consumidores. *Hell* será una empresa de *Millennials* para *Millennials* con un corte sobrio –se emplearán en la ambientación de las tiendas física y virtual gamas de colores neutros, con predominancia del negro y plateado-, masculino y vanguardista –se mantendrá una imagen sofisticada en ambos canales-, sin que esta imagen llegue a verse rígida y cerrada, sino que sea un espacio en el que haya campo para la diversidad mencionada anteriormente. Sus tiendas, canales de distribución *online*, y productos estarán claramente identificados por un logo característico, del que se exhibe su versión preliminar a continuación.



Ilustración 3. Logo Hell Men

Fuente: Pinterest

Si bien el logo está sujeto a cambios a lo largo del avance del proyecto, este busca transmitir la energía contenida en el fuego, tan típica de una población joven. Adicionalmente, *Hell Men* procura plantearse como una marca fuerte, un rasgo tradicionalmente asociado a la colectividad masculina; la adopción de este enfoque se hace con el fin de que los hombres se sientan identificados con la compañía, y que no se consideren amenazados por asociaciones femeninas relacionadas al cuidado personal, un factor que responde a un estereotipo altamente presente en la sociedad colombiana.

4 PRODUCTO Y SERVICIO

Como se ha expuesto anteriormente, *Hell Men* desarrollará y comercializará tres líneas de productos dentro de las que se incluyen una amplia gama de artículos especialmente ideados para satisfacer determinadas necesidades de la población masculina. Estos bienes serán ofertados bajo dos canales de distribución directos que tienen una promesa de servicio particular que será profundizada en este aparte.

4.1 Ropa interior

La ropa interior que será comercializada en *Hell Men* responde a tres categorías: bóxer, *brief*, y tangas y *jockstraps*. El diseño que se empleará para el desarrollo de esta línea tratará de abarcar una amplia gama de colores, materiales y estampados que se adapten a diferentes gustos y requerimientos de los clientes; por esta razón, será sencillo encontrar en el mismo lugar modelos básicos con colores neutros, y diseños excéntricos para quienes deseen probar algo más arriesgado. Los bóxeres constituyen la clase más común de ropa interior, y es el corte más largo que se manejará, cubriendo por completo la entrepierna del consumidor. Como se puede observar en las ilustraciones, hay dos tipos de bóxer, y responden a la longitud del mismo en el área de las piernas.



Imagen 1. Bóxer corto

Fuente: Clever Moda S.A.S.



Imagen 2. Bóxer largo

Fuente: Clever Moda S.A.S.

Recientemente se ha implementado un corte llamado *brief*, que promete ser más cómodo que la ropa interior tipo bóxer ya que el área de las piernas queda descubierta, evitando así rozaduras o molestias en la zona. A continuación, se puede apreciar de manera más detallada esta prenda.



Imagen 3. Matrix Brief

Fuente: Clever Moda S.A.S.



Imagen 4. Brief Clásico

Fuente: Clever Moda S.A.S.

Finalmente, se encuentra la categoría de tangas y *jockstraps*, la apuesta más temeraria de *Hell Men* en el campo de la comercialización de ropa interior masculina. Estos artículos son los que menos tela emplean, y la diferencia entre los mismos es que la tanga posee una cuerda de uno o dos centímetros en la parte trasera que deja al descubierto los glúteos; si bien el *jockstrap* también cumple la misma función, funciona a través de dos elásticos que van sujetos a las piernas, lo que da mayor comodidad a quienes lo utilizan, en especial a los deportistas.



Imagen 5. Tanga

Fuente: Clever Moda S.A.S.



Imagen 6. Jockstrap

Fuente: Clever Moda S.A.S.

4.2 Cuidado facial

La línea de cuidado facial se divide a su vez en diferentes áreas. Por un lado, se encuentran las cremas de utilización diaria como cremas *anti-aging*, hidratantes de día y de noche, un bálsamo desmanchador y un bloqueador facial; de igual manera, estarán disponibles tónicos astringentes para pieles con acné, y otros para el mantenimiento de la barba. En el área de cuidado diario se clasifica también una pequeña línea de maquillaje masculino que incluye el desarrollo de una *BB Cream*, o crema facial con color para el cubrimiento de imperfecciones, y un protector labial con filtro UV. Para un tratamiento de la piel más esporádico se ofrecerán mascarillas y exfoliantes para la cara.

De acuerdo a la empresa de cuidados cutáneos Beiersdorf, la piel masculina es 20% más gruesa que la femenina y, a causa de los altos niveles de testosterona presentes en su organismo, la dermis contiene más colágeno (que se pierde de manera consistente a lo largo de la vida del individuo), y un aspecto más compacto y firme. De la misma manera, la fuente afirma que los hombres poseen una mayor cantidad de glándulas sebáceas, lo que hace que la producción de sebo se duplique en contraste con la femenina, lo que incrementa su propensión al padecimiento de acné. A esto, Beiersdorf adiciona que la piel masculina se somete, en promedio, a 16.000 rasuradas durante la vida del individuo, lo que hace que la dermis se estrese, generando así irritaciones, razón por la que hasta un 40% de los hombres sufren molestias constantes relacionadas a este tema (Beiersdorf, s.f.). De esta manera, se evidencia la necesidad existente de la producción de una mayor oferta de productos que se adapten específicamente a las características expuestas anteriormente, con el fin de prestar un cuidado adecuado a la población masculina.

La particularidad de la línea de productos para el cuidado facial reside en el hecho de que serán artículos desarrollados teniendo en cuenta las condiciones de la piel masculina que, como se evidenció anteriormente, son distintas a los requerimientos dérmicos de la población femenina, que es para quienes se suele orientar la mayoría de la oferta de productos cosméticos para el cuidado facial. Tomando esto como referencia, se evidencia que la acción de los productos *Hell Men* será bastante efectiva, ya que atiende necesidades específicas de una población, factor que previene a la compañía de fabricar productos genéricos, sin una propuesta de cuidado clara.

4.3 Cuidado corporal

Los productos de la línea de cuidado personal fueron ideados con dos fines principales: el primero es llegar a un nicho de mercado diferente a través del desarrollo de artículos que no tienen presencia masiva en el mercado; uno de estos productos es el jabón íntimo masculino, producto del que únicamente se han encontrado dos empresas que los producen en el país y, si se compara con las variedades existentes del mismo artículo para la población femenina, se puede identificar una amplia diferencia. Otro producto a desarrollarse serán pañitos húmedos corporales para hombres con niveles de sudoración altos y que requieren de una alternativa fácilmente portable para refrescarse durante el día, en especial si se ejercitan; la oferta de estos artículos está enfocado hacia otros segmentos como la población infantil, o para mujeres, lo que revela una oportunidad con el *target* masculino siempre y cuando se manejen fragancias que sean agradables a esta colectividad.

El segundo propósito de los artículos en esta línea está relacionado al objetivo principal de la línea de cuidado facial, encaminada al desarrollo de productos que efectivamente atiendan a las características, necesidades y deseos inherentes a la población masculina. Por esta razón, en esta categoría se registran sales de baño especialmente diseñadas para hombres, exfoliantes corporales y cremas hidratantes, que tendrán la característica especial de contar con texturas ligeras que se adecúen a las pieles con tendencia grasosa, muy comunes en los hombres.

4.4 Experiencia de compra

Como se ha mencionado anteriormente, la experiencia de compra al interior de *Hell Men* es un factor muy importante, ya que esto define el tipo de relación que se establece con el cliente, y se crean lazos de confianza que hacen más fácil conocer a fondo el perfil del consumidor y el seguimiento de sus tendencias de consumo. En el canal virtual, la página web no será únicamente una tienda, sino que será también un espacio donde los clientes de la compañía encontrarán artículos de interés, videos e imágenes sobre diversos temas como negocios, *life hacks*, consejos de conquista, recomendaciones de lugares y planes, entre otros; este hecho contribuye a la construcción de una comunidad fidelizada que siga de cerca los avances en la oferta de la compañía. El principal propósito de la creación de la página web es generar un medio por el cual personas que se encuentran fuera de la ciudad, o que sienten pudor al ir a las instalaciones físicas de *Hell Men* puedan adquirir los productos con total discreción.

Otro *plus* de servicio que ofrece la página web para quienes se encuentran en Bogotá o sus alrededores es la posibilidad de concertar una asesoría personalizada –como las que se prestarán en la tienda- a domicilio con posibilidad de pago contra entrega; la manera en la que este servicio será prestado consistirá en el transporte de varias piezas (el cliente indicará previamente en qué productos está interesado) al lugar de localización del cliente, y se le asesorará personalmente luego de una pequeña charla de contextualización para que el *Personal Shopper* tenga la oportunidad de analizar al prospecto.

Por otro lado, en el local comercial habrá una barra dispuesta para que el cliente pueda disfrutar de una bebida alcohólica o no alcohólica mientras recibe asesoría en el lugar. De igual manera, el espacio estará ambientado de manera sobria y acogedora con el fin de que, en caso que el cliente lo desee, pueda pasar ahí un rato de manera cómoda. Asimismo, estas asesorías no solo están dirigidas al consumidor final, sino que también han sido planeadas para mujeres y hombres que requieran asistencia a la hora de comprar algún regalo para uno o varios hombres cercanos a su círculo.

5 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Entorno de negocios

De acuerdo al Banco Mundial, Colombia es un país de ingresos medios-altos con un PIB de 330.22 miles de millones de dólares en el año 2018; es un país que mantenía niveles de crecimiento constantes hasta el año 2015, donde la economía sufrió un revés a causa de la depreciación del peso colombiano con respecto al dólar (Banco Mundial, 2018). En el primer trimestre del año 2019, el PIB creció en 2,8% (DANE, 2019) con respecto al mismo período del año 2018. En cuanto a competitividad, y según el Foro Económico Mundial en su Reporte Global de Competitividad 2018, Colombia ocupa el puesto número 60 entre 140 países evaluados, lo que lo sitúa en una posición óptima que ha sabido mantener durante años. Sin embargo, entre los factores más problemáticos a la hora de hacer negocios en el país se encuentran las tasas de impuestos, la corrupción y una deficiente infraestructura en el país (Foro Económico Mundial, 2018).

A pesar de dichos datos, Colombia es uno de los países más emprendedores del mundo. Clasificado como una economía impulsada por la eficiencia –donde el principal factor de generación de riqueza y exportaciones es la intensidad en la producción, basada en el logro de una alta eficiencia y bajos costos a causa de la economías de escala-, este Estado presenta una Tasa de Actividad Emprendedora oscilante entre el 20 y el 25% en los últimos diez años, posicionando al país dentro de los primeros ocho lugares a nivel mundial (Global Entrepreneurship Monitor, 2016), y es una nación en donde crear una empresa puede tomar tan solo once días (Banco Mundial,

2016). No obstante, estudios indican que del 22,7% de la población entre 18 y 64 años que está involucrado en iniciativas emprendedoras, el 15,6% constituyen iniciativas nacientes –es decir, de 0 a 3 meses-, porcentaje del que el 51,8% son emprendedores potenciales para los próximos 3 años; esto indica que tan solo la mitad de las ideas de emprendimiento que se consolidan tienen la probabilidad de seguir en pie después de tres años de actividad. La Tasa de Abandono Empresarial en Colombia asciende al 2,5% (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

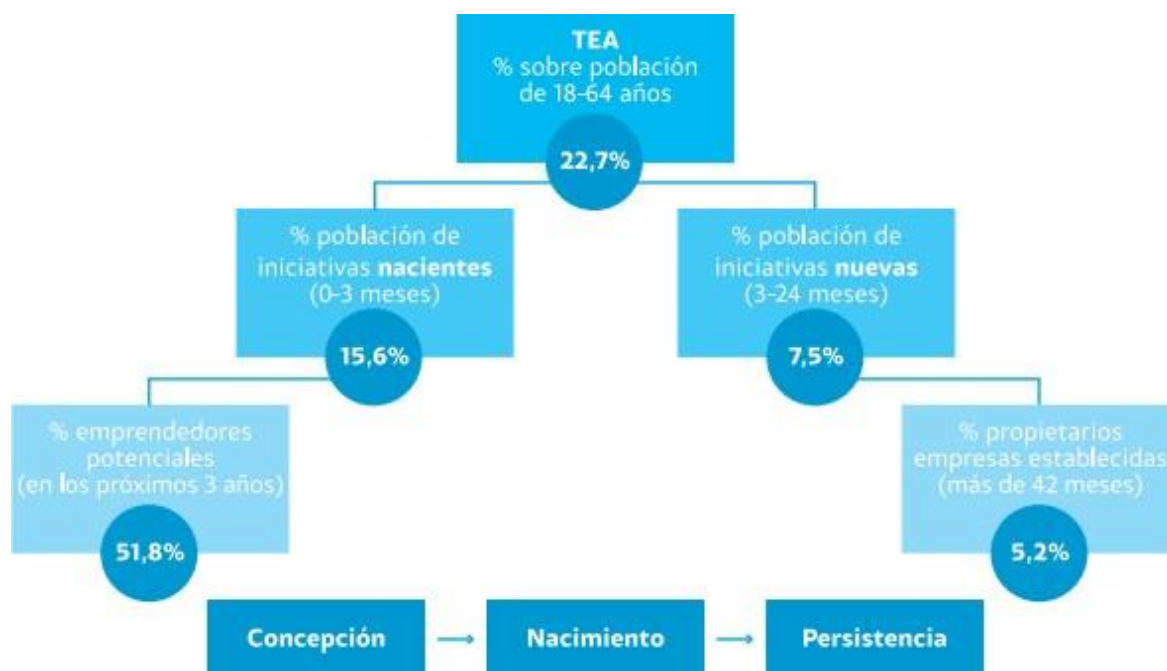


Gráfico 1. Resultados de la actividad emprendedora y la dinámica empresarial de Colombia, 2015/2016.

Fuente: GEM Colombia

Otra cifra que llama la atención es la baja participación de las mujeres en proyectos de emprendimiento, donde apenas el 18,5% hacen parte de nuevas iniciativas, mientras la proporción de hombres asciende al 27,1%. En cuanto a emprendedores establecidos, el porcentaje es aún

menor, con un 6,6% para los hombres, y tan solo el 3,9% para las mujeres. De consolidarse *Hell Men*, se contribuiría al incremento de la presencia femenina en el entorno emprendedor colombiano.

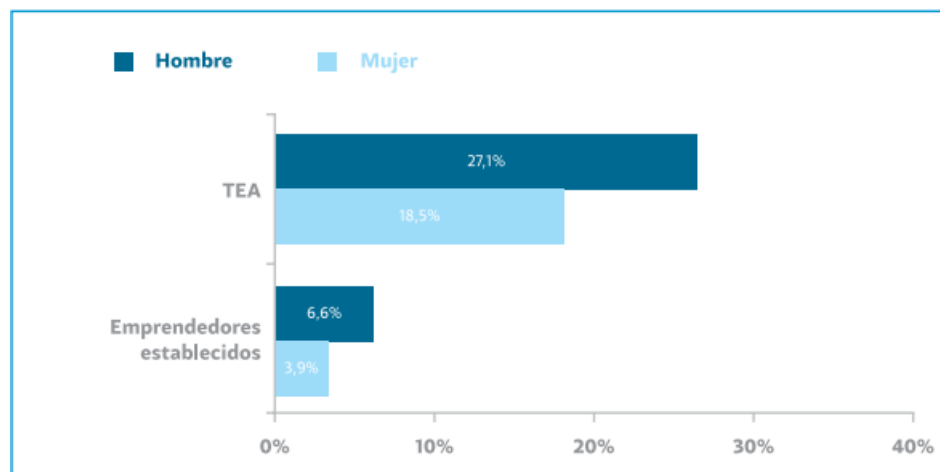


Gráfico 2. Proporción de nuevos emprendedores y emprendedores establecidos involucrados en la actividad emprendedora de Colombia por género, 2015/2016.

Fuente: GEM Colombia

El ecosistema emprendedor colombiano se caracteriza por un sistema educativo emprendedor oportuno en la etapa post-escolar, varios programas del gobierno que favorecen a la creación de empresa, normas culturales y sociales que ven con buenos ojos el emprendimiento, y una infraestructura física aceptable; se encuentran debilidades en el financiamiento emprendedor, en las políticas gubernamentales respecto al apoyo, relevancia, impuestos y burocracia, y transferencia de I+D (Global Entrepreneurship Research Association, 2016). Del anterior análisis se puede inferir que, si bien Colombia es un país altamente propenso al emprendimiento y que, por lo tanto, existen determinadas facilidades para los creadores de compañías, es relevante que se

tomen medidas con el fin de asegurar que *Hell Men* superará los tres años de funcionamiento por medio del planteamiento de un proyecto sólido y de un manejo estratégico óptimo.

Hell Men es una compañía que entrará a romper ciertos paradigmas arraigados en la población colombiana, razón por la que el perfil cultural del país es relevante para el análisis del entorno de la empresa. Para tener una mayor aproximación hacia el tema, se acude al modelo de seis dimensiones de Geert Hofstede, que mide la cultura en los siguientes aspectos: Distancia de Poder, es la manera en la que individuos con un menor nivel de poder que son miembros de una organización, aceptan y esperan que el poder sea distribuido inequitativamente. Individualismo, se refiere al grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros; tiene que ver con la imagen que tienen las personas de sí mismas, y si se definen en términos de 'Yo' o 'Nosotros'. Masculinidad, indica qué motiva a la población: el deseo de ser los mejores (masculino), o sentirse satisfechos -o apasionados- por lo que hacen (femenino). Un alto puntaje en masculinidad indica que la sociedad será guiada por la competencia, orientación al logro y el éxito -definido como ser el mejor, o el ganador-; por el contrario, un bajo puntaje en este indicador demuestra que los valores dominantes en una colectividad son el cuidado por otros y la calidad de vida -que es sinónimo de éxito.

La Evasión de la Incertidumbre, es definida por Hofstede como el grado en el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, y han creado paradigmas e instituciones para evitarlas. La Orientación de Largo Plazo, está relacionada a la manera en la que cada sociedad debe mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras trata con los desafíos del presente y del futuro, las colectividades tienden a priorizar estas dos

metas existenciales de dos maneras. Por último, Indulgencia se define como el grado en el que las personas toman el control de sus impulsos y deseos, basados en la manera en la que fueron criados (Geert Hofstede, s.f.). Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta el perfil de Colombia bajo la óptica del modelo de Geert Hofstede.

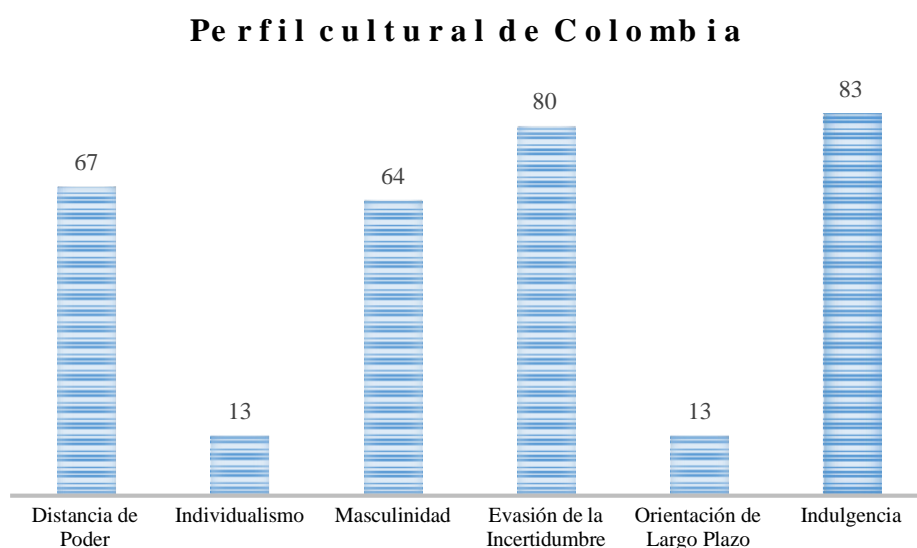


Gráfico 3. Perfil cultural de Colombia, Modelo 6D

Fuente: Elaboración propia con material de Geert Hofstede

En cuanto a Distancia de Poder, Colombia tiene un alto nivel del mismo, lo que significa que es una sociedad que considera que la desigualdad es simplemente un hecho que sucede en la vida. Esto hace que las relaciones en este país tiendan a establecerse de manera vertical, y que el cargo, o la posición que esta persona ostente en la sociedad sean bastante relevantes a la hora de forjar relaciones interpersonales; de igual manera, las personas en la cima de esta pirámide son tomadas como modelos a seguir, y la atención está puesta en sus acciones. Este hecho puede ser un arma de doble filo para *Hell Men* ya que, por un lado, si se logra que un líder adopte el concepto que se

pretende vender y que se apropie de él como algo a admirar, será fácilmente seguido por el resto de la población; por el otro, una persona en una alta posición que se encuentre interesada en probar el concepto de la compañía puede sentirse cohibida por la opinión de quienes lo observan de cerca, y puede evitar hacerlo por miedo al escarnio público, o a perder su posición a causa de esto.

Con un puntaje de 13 en la dimensión de Individualismo, Colombia se posiciona como una de las naciones más colectivistas en el mundo; esto quiere decir que para los colombianos es realmente importante pertenecer a un grupo, y alinearse a la opinión del mismo. De nuevo, esta dimensión puede ser interpretada de dos maneras; por un lado, si *Hell* logra causar una buena impresión en el grupo, será ampliamente aceptado y acogido, en contraste, si no es recibido de manera satisfactoria, será muy difícil lograr que la comunidad se fidelice a la boutique. En términos de masculinidad, se denota que Colombia es un país altamente masculino, es decir, los colombianos suelen ser competitivos y, adicionalmente, orientados hacia el *status*, lo que marca fuertemente la diferencia entre clases sociales; las personas buscan constantemente pertenecer a grupos que les de status y recompensas relacionadas a su desempeño, factores que podrían ser tomados como oportunidades para el desarrollo del modelo de negocio de *Hell*.

Teniendo en cuenta los indicadores anteriores, y relacionándolos con la Evasión de la Incertidumbre -dimensión en la que Colombia puntúa 80, lo que la posiciona como una sociedad que busca constantemente métodos para evitar la ambigüedad-, se identifica que es muy difícil cambiar el *statu quo*, a menos que una figura de autoridad tenga el poder suficiente para conducir a la comunidad al cambio; factor que podría jugar en contra de *Hell*, ya que es una idea que pretende romper paradigmas bastante arraigados a la cultura colombiana. Por otro lado, el país

refleja un bajo puntaje en Orientación de Largo Plazo, lo que conduce a que la cultura colombiana sea clasificada como normativa, tendiendo a preferir la estabilidad de tradiciones y normas honradas a través del tiempo, lo que los lleva a ver de manera sospechosa los cambios. Tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta, un gran respeto por las tradiciones, tienen una baja propensión a ahorrar para el futuro, y se enfocan en la consecución de resultados rápidos.

Finalmente, en cuanto a Indulgencia, Colombia obtiene un puntaje bastante alto, lo que lo posiciona como un país altamente indulgente; las culturas clasificadas bajo esta dimensión generalmente reflejan un amplio deseo por hacer reales sus impulsos y deseos relacionados a disfrutar la vida y divertirse; mantienen una actitud positiva y optimista, además de dar amplia importancia al tiempo de descanso. *Hell* puede consolidarse como una alternativa para vivir una experiencia diferente y divertida en el que la población masculina pueda invertir su tiempo libre. Este tipo de estudios favorecen el establecimiento de una estrategia de funcionamiento que se adapte al contexto en el que se encuentra la compañía, que en este caso es Colombia.

Como se puede apreciar, *Hell Men* entraría a operar en un contexto complejo, cambiante, y que ofrece bastantes oportunidades y retos. Hay diversos temas que hay que tratar de manera estratégica y cautelosa, ya que podrían determinar el éxito o el fracaso del proyecto, tal como el tratamiento que se le dará a la asociación natural que existe en el país entre el cuidado personal intensivo –como el que propone la boutique- y la homosexualidad, un tema tabú y causal de ofensas en la población colombiana. De igual manera, se identifica que el ecosistema emprendedor de la nación es bastante confluido, y que constituye un desafío el hecho de lograr que la compañía opere durante más de tres años.

5.2 Mercado

Existen varios sectores en los que funcionará *Hell Men*: por una parte, se identifica que el mercado de la ropa interior está sujeto a análisis a causa de una de las líneas que se comercializarán en la boutique; asimismo, el sector cosmético también se hace presente si se tienen en cuenta las áreas de cuidado facial y corporal. Finalmente, se debe tener en cuenta que *Hell Men* será consolidado como un espacio de entretenimiento y esparcimiento para la población masculina, razón por la que es importante realizar un estudio acerca del movimiento de esta industria en el país.

Colombia es el tercer productor mundial de ropa íntima (Procolombia, s.f.), encontrando lugar en nichos '*Premium*', en especial con los trajes de baño, que han sido partícipes de diversas pasarelas en múltiples semanas de la moda. Esto indica que, teniendo en cuenta los niveles de producción, ha de ser relativamente sencillo encontrar empresas maquiladoras que se especialicen en la confección de ropa interior masculina; de igual manera, se puede hacer utilización de este dato para la estrategia de mercadeo tratando de potenciar la marca país. Es importante mencionar también que, para el año 2017, se prevé que el mercado mundial de la ropa interior y pijamas alcanzará los US\$76,2 mil millones; estos niveles de consumo responden a cambios en las tendencias de moda, en el estilo de vida del consumidor, y en la innovación respecto a tejidos y diseños –las principales demandas en el mercado de ropa interior masculina-; factor que representa una importante oportunidad para *Hell Men* (Procolombia, 2016).

Entrando al mercado colombiano, un suceso coyuntural en el año 2015 que condujo a la devaluación del peso con respecto al dólar creó una oportunidad para la industria de las confecciones colombianas -en especial la de la ropa interior-, incrementando los niveles de exportación de dichas prendas a países como Alemania, Chile, Curaçao, Paraguay, Israel, Suiza y Sudáfrica. Asimismo, se ha acrecentado el consumo de ropa interior colombiana en el país, y como dice el gerente general de la marca colombiana *Ellipse Lingerie*, Juan Camilo Espinal, “en el mercado interno de ropa íntima hay oportunidades de crecimiento porque el consumidor está entendiendo más de moda y quiere conocer marcas y tendencias” (Lozano, 2015). Poco a poco, Colombia se está consolidando como un país líder en la confección de ropa interior femenina y masculina, un factor favorable para *Hell Men*, ya que hará parte de un sector floreciente en la nación.

Como se indicó anteriormente, se ha registrado una amplia demanda de ropa interior masculina en el mercado local y en el exterior –con niveles de ventas de \$1,1 billones en 2015-, y se han presentado diversos cambios en los hábitos de consumo que conllevan a que estas prendas adquieran un concepto que va más allá de un uso práctico, sino que se han convertido en un medio de expresión de la personalidad de los consumidores. En promedio, el colombiano gastó \$24.366 en ropa interior masculina en 2015, y su adquisición se ha caracterizado por una migración de tiendas de cadena hacia tiendas especializadas y ventas online, que crecen paulatinamente –y son precisamente los canales que serán empleados por *Hell Men*- (Dinero, 2016). Si bien el mercado de ropa interior suele pertenecer en su mayoría al segmento femenino, la población masculina representa un *target* interesante para desarrollar ideas de negocio.

Por otro lado, el sector cosmético y de cuidado personal también muestra un panorama favorable, en especial para *Hell Men*. De acuerdo a ProColombia, en 2015 las ventas en este campo ascendieron a los US\$3.952 millones y han incrementado aproximadamente un 7% anual durante los últimos cinco años (Procolombia, 2016). El país es el quinto mercado de cosméticos a nivel Latinoamérica y, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se espera que para el año 2019 las ventas sean de US\$4.735 millones. Existen diversas explicaciones por las que se infieren estos resultados positivos para el país, y entre ellos está que los hombres han incrementado su preocupación por el cuidado personal, razón por la que su participación en el sector se ha acrecentado, llegando a un 22% del total (Procolombia, s.f.). Este dato es realmente alentador para *Hell Men*, ya que indica que en efecto habría un nicho de mercado importante para su operación.

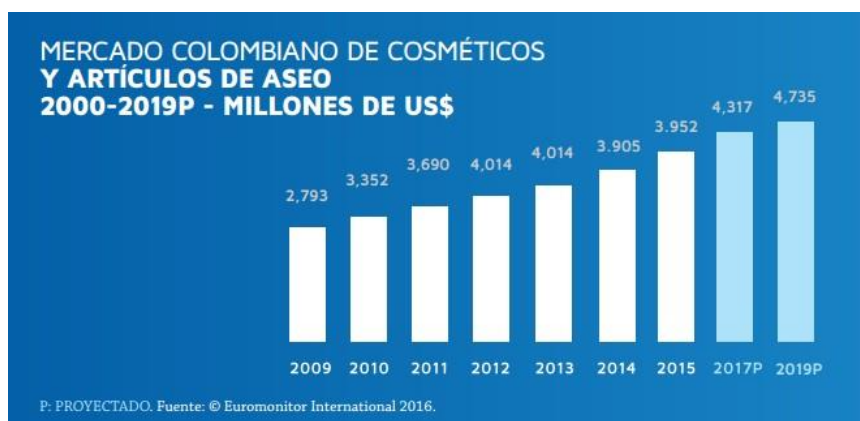


Gráfico 4. Mercado colombiano de cosméticos y artículos de aseo

Fuente: ProColombia

Es importante resaltar que existen varias asociaciones que se mueven bajo una iniciativa de generación de valor compartido tales como el Clúster de Cosméticos de la Cámara de Comercio, un “escenario neutral donde líderes empresariales, Gobierno, entidades de apoyo y academia

trabajan colaborativamente para incrementar la productividad y competitividad del sector” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.), facilitando la actividad de empresas productoras de maquillaje, perfumería, higiene personal, maquilladores, entre otras. Adicionalmente, se encuentra la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, creada con la misión de:

Contribuir al desarrollo del sector y de sus afiliados en el ámbito nacional e internacional, implementando acciones que atraigan la inversión y el consumo dentro de un marco que promueva la responsabilidad social, mediante la búsqueda de oportunidades y ayudando a eliminar las restricciones y obstáculos en los campos legal, comercial, de infraestructura, innovación y desarrollo tecnológico, logístico, financiero, económico y publicitario, a través de la representatividad, la credibilidad, la vocería y la capacidad de influir en los entes de decisión (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, s.f.).

La existencia de este tipo de organizaciones implica que el sector cosmético es un área en la que se está trabajando arduamente con el fin de que Colombia sea un referente a nivel mundial en la misma, lo que facilitaría la actividad de *Hell Men* al disponer de diversas alternativas para la producción de sus productos para las líneas de cuidado facial y personal en organizaciones que se encuentran respaldadas por una red que se esfuerza por lograr la competitividad del sector, lo que de una u otra manera garantiza la calidad de los artículos manufacturados. Respecto a la oportunidad que representa el sector en el país, el director de la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la ANDI, Juan Carlos Castro, expresa que “muchos de los inversionistas ven en Colombia una plataforma no solo para el desarrollo de exportaciones, sino que además el mercado local demanda masivamente este tipo de productos” (Dinero, 2015).

Ahondando un poco en el mercado cosmético masculino, se puede ver que cada vez es más amplia la propensión al consumo de este tipo de productos por hombres. En efecto, un reciente estudio indica que, en el 2016, la segunda categoría más amplia para el sector cosmético del país es el área de aseo masculino –o *Men's Grooming*, como se ve en el gráfico- con ventas superiores a los mil millones de pesos (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2017).

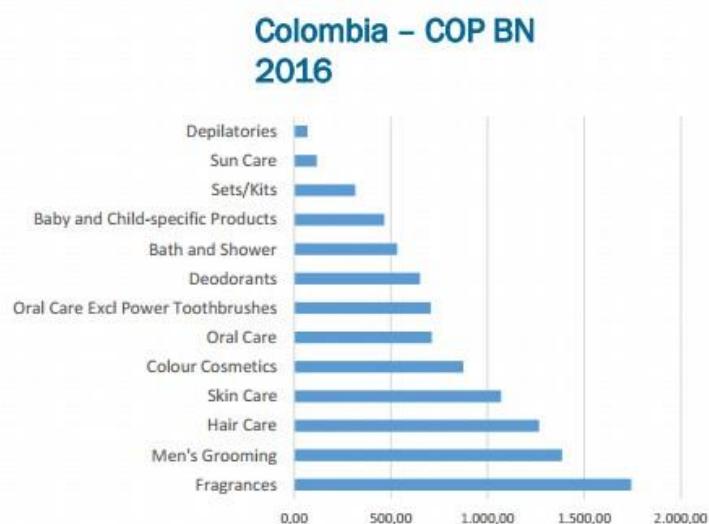


Gráfico 5. Sector cosmético Colombia

Fuente: ANDI

A nivel mundial, el sector de productos cosméticos para hombres superó los US\$6.000 millones de dólares en ganancias en el año 2014 (Portafolio, 2015), y sorprende ver que no sólo se comercializaron cremas antienvjecimiento, mascarillas y lociones para el cuerpo, sino que también se incursionó en líneas masculinas de delineadores, pestañina, pestañas falsas y extensiones de las mismas, lo que confirma precisamente que es la preocupación por el cuidado personal intensivo por parte de los hombres es una tendencia creciente. Este tipo de productos,

junto a líneas de maquillaje y productos para el cuidado especializado son comunes en países como Estados Unidos, Canadá y otras naciones de Europa; si bien Colombia no ha llegado a ese nivel – ya que aún existen paradigmas y tabúes asociados a este tema-, no se queda atrás en la adopción de estas tendencias de consumo.

De acuerdo a Euromonitor, el valor del mercado mundial de productos de cuidado personal para hombre ascendió a USD \$47.582 millones, en el año 2016. Este rubro representa únicamente el 10.7% del valor total del mercado mundial de belleza y cuidado personal (Cámara de Comercio de Cali, 2017). De acuerdo a proyecciones de Euromonitor, se espera que el crecimiento anual del mercado se encuentre cercano al 6.3%, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

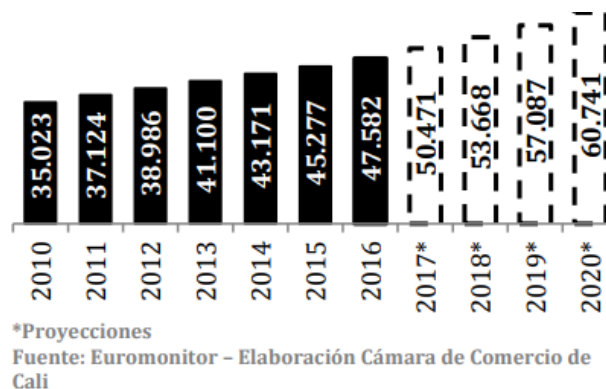


Gráfico 6. Valor del mercado mundial de productos de cuidado personal para hombre (USD millones) 2010 – 2020

Fuente: Cámara de Comercio de Cali

En el año 2016, la tasa de crecimiento del mercado de productos de cuidado personal masculino en Colombia, fue del 5.4%, posicionando el valor del mercado en USD \$517 millones, el 16.6% del mercado nacional de belleza y cuidado personal (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Se

denota un crecimiento consistente en el valor del mercado, del que se proyecta un crecimiento promedio anual del 5.6% (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

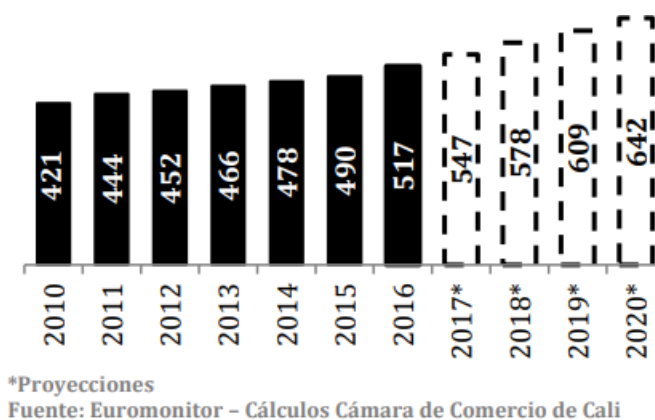


Gráfico 7. Valor del mercado de productos de cuidado personal para hombre en Colombia (USD millones) 2010 – 2020

Fuente: Cámara de Comercio de Cali

La anterior caracterización del mercado representa un panorama bastante alentador para *Hell Men*, ya que se evidencia que, aunque el nicho de mercado existente es aún pequeño, las tendencias de consumo de este tipo de productos para la población masculina son cada vez mayores. Para Marcela Sánchez, directora de la Feria Belleza y Salud: “

Antes estábamos viendo que 80% del mercado lo generaba el público femenino, pero la brecha con el masculino ha cambiado y ahora podríamos hablar de un 65% para mujeres y el restante hombres. Por esto, se empieza a sumar una población interesada en su apariencia y que termina generando oportunidades de negocio (Sectorial, 2018).

Una de las líneas de producto más controversiales al interior de *Hell Men* en su categoría de cuidado facial es la de maquillaje, ya que se tiene en el país una concepción bastante arraigada de

que este tipo de productos son únicamente para mujeres, o para personas que hacen parte de la comunidad LGBTI. Sin embargo, y en parte gracias a la moda de las *selfies*, y a la incipiente presencia de influenciadores y creadores de contenido para redes sociales, se ha desmitificado gradualmente el estereotipo, y se ha generado una necesidad de utilizar productos tales como bases ligeras, correctores de ojeras, definidores de cejas, brillo sin color, y otros productos que se enfocan en mejorar la apariencia estética de quien los usa (Munévar, 2018).

Marcas como *Maybelline*, *Benefit*, *Gautier*, *Clinique*, y MMUK (la primera marca de cosméticos especialmente diseñados para la población masculina) han hecho colaboraciones con blogueros de belleza e influenciadores, e incluso han sacado sus líneas de cosméticos para hombre a nivel global. Este dato confirma la existencia de un nicho de mercado interesante para esta línea, y que no necesariamente está compuesto exclusivamente de personas de la comunidad LGBT. En efecto, Lucy Atkinson, vocera de la marca MMUK, afirma que alrededor del 25% de sus clientes son hombres heterosexuales que buscan tener un aspecto más estético y saludable, el 25% son jóvenes que desean cubrir sus imperfecciones cutáneas, y el 50% restante pertenece a la comunidad LGBT (Peña, 2018).

5.2.1 Segmento objetivo. Para la determinación del segmento objetivo de *Hell Men*, se acudió a diversos mecanismos de investigación de mercados tales como encuestas, entrevistas semiestructuradas, y participación en ferias para establecer un diálogo informal con la población. Los resultados de dichos ejercicios pueden ser consultados en el apartado de Anexos. Adicionalmente, se ha hecho un estudio acerca de la población a la que se dirige el concepto de negocio, y se presenta a continuación.

De acuerdo a los resultados de dichas actividades y a la naturaleza disruptiva de *Hell Men* se determinó que el proyecto estaría orientado a *Millennials* que se encuentran entre los 20 y 30 años, con niveles de ingresos medios-altos y con un estilo de vida vanguardista. La razón por la que el segmento no se ve reducido a la población masculina es porque muchas veces las mujeres se ven involucradas en situaciones donde requieren comprar regalos para algún hombre cercano a ellas, y es un auténtico desafío salir de los detalles *cliché* como billeteras, relojes, entre otros; adicionalmente, las investigaciones arrojaron que es común que productos para el cuidado que consumen los hombres sean adquiridos por sus novias, esposas, o madres. A continuación, se presentan los resultados de la construcción de un Mapa de Empatía construido para caracterizar de manera clara al segmento objetivo masculino, el consumidor final de los productos.



Ilustración 4. Mapa de empatía segmento de mercado *Hell Men S.A.S.*

Fuente: Elaboración propia

La generación *Millennial* define a las personas nacidas entre los años 1981 y 1995, y conforman el 30% de la población Latinoamericana; por haber vivido a plenitud el cambio de siglo, esta población posee unas características peculiares que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de productos y servicios que cubran sus necesidades. Por una parte, los *Millennials* son nativos digitales, una dimensión casi que inherente a sus vidas diarias –razón por la que es muy importante desarrollar una estrategia que incluya este canal-, que también incluye la utilización de múltiples dispositivos digitales que responden a un comportamiento *multitasking* –lo que hace que el concepto ‘entretenimiento, asesoría y compra en un mismo lugar’ que plantea la boutique física de *Hell Men* funcione adecuadamente-. Además, la generación *Millennial* es naturalmente nomófoba, lo que implica una creciente tendencia a la creación de apps que mejoren la experiencia de compra de este prospecto.

También vale la pena resaltar que esta población bastante propensa a la utilización de redes sociales como parte de su vida cotidiana, facilitando la generación de contenido, compartiendo así sus opiniones acerca de determinadas experiencias de compra, lo que los hace muy sensibles a la retroalimentación por parte de otros consumidores. La creación de comunidades que van mucho más allá de la venta de productos y servicios por parte de las empresas es vista positivamente por los *Millennials*, quienes disfrutan cuando las marcas apelan a sus emociones y sentimientos para llamar su atención. Debido al amplio acceso a la información que tienen, son mucho más críticos, exigentes y volátiles que otras generaciones; por esta razón, es muy importante el desarrollo de experiencias de compra únicas que los conecte con la organización.

Un aspecto realmente importante de los *Millennials* es que esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias y, de ser posible, acuda a la personalización –lo que se podría traducir en cierto sentido en conductas esnobistas-, donde la creación de valor –no precisamente monetario- para el cliente es fundamental para el éxito de las compañías, lo que es posible mediante un conocimiento profundo del consumidor. De igual manera, son personas autosuficientes y autónomas que desean cierto protagonismo; valoran los principios participativos y colaborativos, razón por la que sienten afinidad por empresas transparentes, sostenibles y con propósitos elevados que les permitan sentirse parte de la marca que consumen (Gutiérrez A. , 2016).

Por su parte, los *Millennials* colombianos registran un perfil ligeramente diferente y, según Ana María Gutiérrez, “considerarse un ‘*millennial*’ en Colombia parece ser un privilegio de los estratos altos, refiriéndose a que los jóvenes de bajos ingresos no poseen un amplio acceso a la tecnología –un rasgo preponderante en los *Millennials*- que los permia mantenerse al tanto de nuevas tendencias a nivel global. Asimismo, tienden a preferir empleos estables, ya que requieren dinero para tomar sus decisiones; suelen soñar con comprar una casa, conformar una familia y gozar de una pensión (Gutiérrez A. M., 2016). Sin embargo, estas inclinaciones se ven aplacadas en jóvenes que pertenecen a familias con ingresos medios-altos:

Estos jóvenes, los más favorecidos económicamente, prefieren no estar en una empresa por más de dos años. Las ideas de emprender sus propios negocios, viajar y dejar para más adelante las preocupaciones propias de una persona mayor, como asegurar la pensión o tener un hogar, son temas que no los desvelan. Para estos, el dinero no es un fin, es una herramienta que les permite tener la vida que desean (Gutiérrez A. M., 2016).

Hell Men encuentra una oportunidad en una generación que ciertamente ha causado revuelo en la actualidad, y se propone ofrecer soluciones vanguardistas que se adapten a los hábitos de consumo de esta población que se encuentra mucho más abierta al cambio de paradigma frente al consumo de productos cosméticos por parte de la colectividad masculina.

5.2.2 Necesidades. Las investigaciones consignadas en este documento y los ejercicios de validación realizados por las emprendedoras evidencian que existen crecientes tendencias a nivel global por parte de la población masculina hacia una mayor propensión por el cuidado personal profundo, además de la expresión de la personalidad a través del uso de determinadas prendas y accesorios dentro de las que se incluye la ropa interior, y la industria ha empezado a hacer grandes esfuerzos para adaptarse a las mismas. Sin embargo, en Colombia este es un nicho poco explotado que abre la oportunidad a una empresa como *Hell Men*, que se propone desarrollar productos y servicios a la medida del consumidor colombiano contemporáneo.

El –muchas veces incomprendido- *Millennial* colombiano necesita una compañía de la que pueda hacer parte –a través de redes sociales, y de las múltiples modalidades de retroalimentación que se han diseñado-, que lo escuche y traiga al país las herramientas necesarias para hacerlos partícipes de los nuevos estilos de vida que han surgido a nivel global por medio de canales accesibles –como lo son la tienda virtual y la boutique física-. Necesita una empresa con un propósito trascendente, como lo es el empoderamiento del cuidado personal de la población masculina, para que asuman una posición independiente y autónoma respecto a la adquisición de este tipo de productos. Y, además, requiere una organización abierta que establezca un lazo de confianza con él, para así crear una comunidad de la que pueda hacer parte sin sentirse reprimido.

5.23 Tamaño de mercado. Para la definición del tamaño de mercado de referencia para *Hell Men*, se ha hecho un análisis poblacional y demográfico del segmento de mercado seleccionado para la iniciativa, con el fin de establecer un número de personas tentativo al que podría llegar la empresa en la ciudad de Bogotá, a través de su canal físico.

Respecto a la población masculina en la ciudad, se evidencia que abarca aproximadamente el 48,4% del total, y que para 2020 ascenderá al 48,5%. Sin embargo, si se hace un estudio más detenido acerca de la proporción de mujeres y hombres que se encuentra en un rango de edad de 20 a 30 años, sorprendentemente se encuentra que hay más personas pertenecientes a la población masculina –con una diferencia promedio de 16.430 personas en los cinco años de proyección-, que incrementará hasta superar las 870.000 personas para el año 2020.

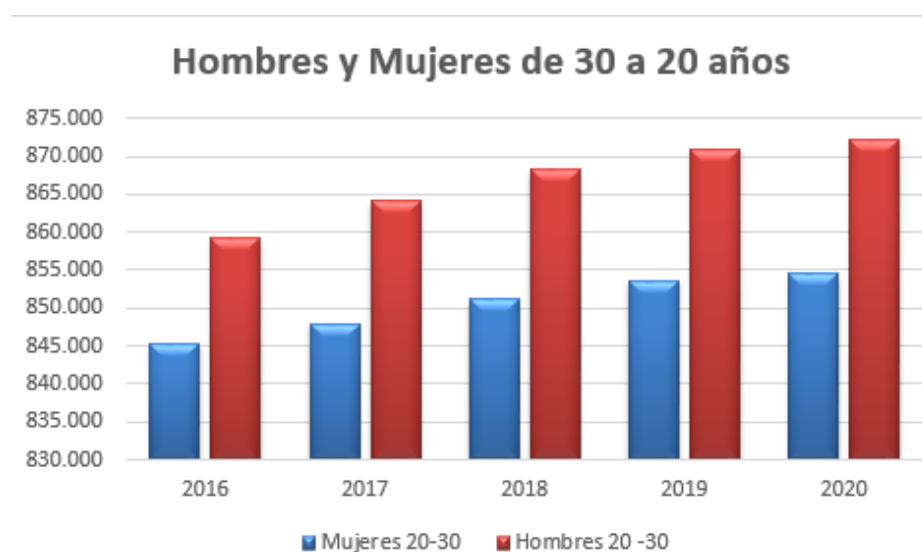


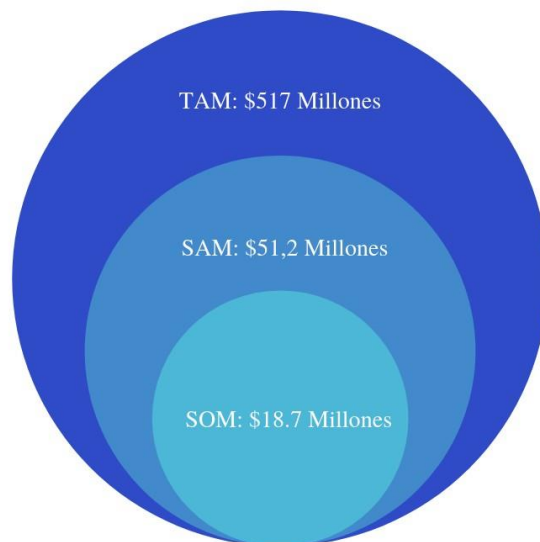
Gráfico 8. Hombres y mujeres de 20 a 30 años en Bogotá

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Planeación de Bogotá

De acuerdo a las proyecciones, para el año 2020, el 20,3% de la población total de Bogotá va a estar compuesta por hombres y mujeres que se encuentran en un rango de 20 a 30 años (1'704.619 personas), de las cuales el 50,5% serán hombres, y el 49,5% serán mujeres. Con el fin de delimitar un poco más la población a la que podría llegar la oferta de *Hell Men*, se tomará como referencia la estadística provista por el Instituto de Estudios Urbanos, a través de la que se deduce que el 53% de la población en Bogotá habita en los estratos 3, 4, y 5 (Instituto de Estudios Urbanos, 2002), niveles socioeconómicos que se usan como indicativos del nivel de ingreso de una población. De esta manera, se determina que el tamaño de la población a la que *Hell Men* aspira a llegar es a 903.448 personas que se encuentran en un rango de edad entre los 20 y 30 años, y que habitan en inmuebles de estratos 3, 4 y 5 en la ciudad de Bogotá. De esta cifra, 456.241 personas serán hombres, y 447.207 serán mujeres.

Con el fin de obtener una mejor caracterización del tamaño de mercado frente a su línea de cuidado personal, se ha decidido ahondar en las líneas de productos a ofrecer en *Hell Men*, que estarán clasificadas en productos de cuidado personal, y ropa interior. De acuerdo a Euromonitor, el valor del mercado mundial de productos de cuidado personal para hombre fue de USD\$47.582 millones en 2016, de los que el 1,09% pertenece al mercado colombiano (USD \$517 millones) (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Esta última cifra constituye el Mercado Total Direccional para la línea de cuidado de *Hell Men*. Adicionalmente, si se tiene en cuenta que el 9,9% de las compras de productos de cuidado personal para hombres se realizaron en tiendas especializadas (categoría dentro de la que clasifica *Hell Men*), se tendría una estadística de referencia para la determinación del Mercado Direccional Útil para la compañía, el cual ascendería a USD \$51.2 millones.

Tamaño de mercado sector de cuidado personal *Hell Men S.A.S. (USD)*



- TAM (*Total Addressable Market*): Consumo productos de cuidado masculino en Colombia
- SAM (*Serviceable Addressable Market*): Consumo productos de cuidado masculino a través de tiendas especializadas en Colombia (9,9%)
- SOM (*Serviceable Obtainable Market*): Consumo de productos de cuidado masculino a través de tiendas especializadas en Colombia (36,6%)

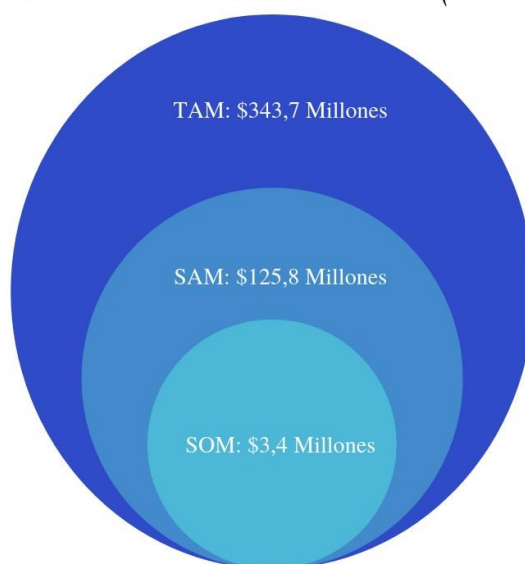
Gráfico 9. Tamaño de mercado línea de cuidado personal

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el anterior gráfico, el Mercado Obtenible Útil para *Hell Men* se calcula teniendo en cuenta que la región Bogotá-Cundinamarca concentra el 36,6% de la actividad comercial del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), lo que, aterrizado a la estadística relativa al Mercado Direccional Útil, es de USD \$18,7 millones. Esta última cifra corresponde al tamaño de mercado tentativo en el que *Hell Men* operaría a través de su línea de cuidado personal.

Por otro lado, frente a la línea de ropa interior, es necesario mencionar que el tamaño de mercado de este sector en el año 2015 fue de COP \$1.1 billones (USD \$343.7 millones), lo que constituye el Mercado Direccional Total. Si se emplea de nuevo el porcentaje de actividad comercial que concentra el área de Bogotá, Cundinamarca provista por la Cámara de Comercio de Bogotá, se obtiene que el Mercado Direccional Útil, correspondiente al consumo de ropa interior en la zona mencionada, la cifra es de USD \$125.8 millones.

Tamaño de mercado sector de ropa interior *Hell Men S.A.S. (USD)*



- TAM (*Total Addressable Market*): Consumo productos de ropa interior en Colombia
- SAM (*Serviceable Addressable Market*): Consumo productos de ropa interior en Bogotá (36.6%)
- SOM (*Serviceable Obtainable Market*): Consumo de productos de ropa interior por hombres entre los 20 y 30 años en estratos 3, 4, y 5 en Bogotá

Gráfico 10. Tamaño de mercado línea ropa interior

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el tamaño del Mercado Obtenible Útil para *Hell Men* en su línea de ropa interior se calcula teniendo en cuenta el gasto per cápita en ropa interior masculina para el año 2015, que ascendió a COP \$24.366 (Dinero, 2016), cifra que fue multiplicada por la cantidad de hombres de 20 a 30 años que habitan en estratos 3, 4 y 5 en la ciudad (456.241 personas). Atendiendo a este procedimiento, se obtiene que el Mercado Obtenible Útil es de poco más de COP \$11 mil millones, lo que se traduce a USD \$3.4 millones.

Con el fin de obtener un tamaño de mercado más realista para *Hell Men*, es necesario recurrir a los resultados del proceso de investigación primaria que se encuentran consignados en los anexos del presente documento. Haciendo un consolidado de las estadísticas obtenidas en las sesiones de validación preliminar, validación con prototipo no funcional, y en la encuesta, se concluye que el concepto de negocio tiene un 90% de aceptación, lo que quiere decir que, de cada 10 personas, 9 estarían dispuestas a asistir a la *boutique*. Este hecho, en teoría, reflejaría que, del tamaño de mercado esbozado para la ciudad de Bogotá, 410.617 personas estarían dispuestas a entrar a *Hell Men*.

Sin embargo, resulta interesante señalar que, a pesar de que el nivel de acogida del concepto de negocio es alto, la disposición para utilizar la oferta de ropa interior de *Hell Men* en la cotidianidad es relativamente baja, reduciéndose únicamente al 22%. Si se toma este porcentaje del Mercado Obtenible Útil determinado para *Hell Men*, se obtiene que el tamaño de mercado real para la línea de ropa interior de la compañía es de USD \$748.000, es decir, COP \$2.393 millones. Esta cifra, relacionada con el promedio de precios ponderados para el sector de ropa interior de la empresa,

que asciende a COP \$34.800 por unidad, quedaría traducida a la venta de 68.782 unidades anuales en los cortes bóxer, brief, *jockstrap*, tanga, y en medias.

Por su parte, el escenario de los productos de cuidado es más alentador, ya que, remitiéndose de nuevo a los resultados de las sesiones de investigación primaria, se obtiene que el 88% de los participantes se encuentra en disposición de utilizar los productos de cuidado. Cabe aclarar que, dentro de la categoría de estos artículos, hay diferentes tipos de producto para los que se prospectan diversos niveles de consumo, asunto que se trata a mayor profundidad en el apartado en el que se determina el margen de contribución de los productos. Dicho porcentaje extrapolado a la cifra que se obtiene como Mercado Obtenible Útil correspondería a USD \$16,5 millones, es decir, COP \$52,7 mil millones. Esto, a un precio ponderado promedio de \$42.400, se interpreta que el tamaño de mercado para la línea de cuidado facial y corporal de *Hell Men* es de 1'241.962 artículos anuales.

En conclusión, el segmento de mercado principal de *Hell Men* está compuesto por 410.617 hombres que se encuentran entre los 20 y 30 años de edad, que tienen un nivel de ingreso medio, y que consumirán, potencialmente, 68.782 unidades de ropa interior y 1'241.962 artículos de cuidado personal con una periodicidad anual. De esta manera, los ingresos de la compañía estarían condicionados en un 4% por parte de la línea de ropa interior, y el 96% restante correspondería a los productos de cuidado personal.

5.3 Análisis de competencia

Al momento de estructuración de este proyecto de emprendimiento, no se ha identificado ninguna compañía que aborde el mercado de la misma manera en la que *Hell Men S.A.S.* lo hará; ya que no hay tiendas híbridas (bar y *boutique*) especializadas en la comercialización exclusiva de ropa interior y productos de cuidado facial y corporal masculino en la ciudad, sin embargo, se identifican competidores indirectos en diversas categorías. Por un lado, encontramos productores y distribuidores de diversos productos como los que ofrecemos en nuestros canales físicos y virtuales, como lo son empresas dedicadas a la manufactura de ropa interior y productos de cuidado masculinos; por el otro, se encuentran las empresas que constituyen nuestra competencia indirecta a razón de la experiencia que ofrecen al público varonil. A continuación, se ahonda en ambas tipologías.

5.3.1 Sector ropa interior. Frente al mercado de ropa interior masculina, hay cinco marcas que abarcan gran parte del mismo: Gef y Punto Blanco, del Grupo Crystal, Bronzini, del Grupo Éxito, Mundo Único y Tarra'o. Dichas marcas suelen estar disponibles en grandes superficies, almacenes de cadena y tiendas especializadas. Últimamente, estas marcas han desplegado estrategias digitales con el fin de fortalecer su presencia *online*, y ofrecer a sus clientes un canal virtual para la compra de sus productos.

En la cabeza del sector se encuentra el Grupo Crystal, una empresa colombiana con más de 50 años de trayectoria en la construcción y comercialización de marcas. Actualmente, el grupo es dueño de marcas como Gef France, Punto Blanco, Galax, *Baby Fresh*, y Casino (Crystal S.A.S.,

s.f.). En el campo de la ropa interior masculina, Gef y Punto Blanco son las marcas más conocidas, donde la propuesta de Gef es “creamos prendas para personas reales y para todas las edades, entendemos los diferentes estilos de vida y ayudamos a las personas a expresar su esencia” (Crystal S.A.S., s.f.), mientras que la de Punto Blanco es “con una propuesta de vestuario sofisticado y simple, Punto Blanco se convierte en una experiencia integral que expresa un bienestar constante. El portafolio incluye calcetines y ropa interior para toda la familia y ropa exterior casual y deportiva para hombres y mujeres” (Crystal S.A.S., s.f.).

Como se puede apreciar en los anteriores apartados, la misión de ninguna de las dos marcas está específicamente diseñada para el diseño y comercialización de ropa interior masculina. Sin embargo, estas dos marcas son las que generan mayor recordación en el consumidor colombiano a la hora de adquirir calzoncillos, bóxeres y medias. Los canales a través de los que se pueden adquirir estos productos están constituidos principalmente por grandes superficies como Jumbo y Almacenes Éxito, y por tiendas físicas de la marca en sus versiones *full cost* y *outlet*. Recientemente, la marca Gef ha creado tiendas especializadas para hombres, a las que ha denominado Gef Men. En la actualidad, existen cuatro locales en el país, en los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico.

La amplia presencia de las marcas en diversos canales de comercialización, posicionan al Grupo Crystal como una empresa que vende sus productos a segmentos masivos, con baja especialización. los precios a los que se comercializan bóxer y pantaloncillos de la marca Gef fluctúan entre COP \$17.000 y COP \$30.000. Vale la pena mencionar que ambas marcas han creado paquetes, a través de los cuales el cliente puede comprar dúos o tríos de la misma referencia; y los

precios varían teniendo en cuenta el número de piezas, y el diseño de las mismas. Por otro lado, el rango de precios de comercialización de Punto Blanco es un poco más amplio, en un rango de COP \$10.000 a COP \$35.000; los diseños de PB son más básicos que los de Gef.

En términos financieros, se evidencia que el Grupo Crystal es una compañía sólida con una amplia trayectoria en el mercado colombiano. Con una utilidad bruta promedio de 36.5%, la empresa obtiene amplios niveles de beneficios, dado que se encarga de la cadena de producción y comercialización de principio a fin. De acuerdo a información suministrada por el Portal de Información Empresarial de la Superintendencia de Sociedades, 2013 fue un año muy positivo para la compañía, ya que presentó un incremento en sus ingresos operacionales en un 386%, factor que se debe a la integración entre las empresas Crystal y Vestimundo, lo que le permite optimizar recursos y procesos, ampliando su capacidad productiva. A continuación, se profundiza en la información financiera del grupo, en un período entre 2010 y 2014.

Tabla 3.

Estado de resultados Crystal S.A.S.

| ESTADO DE RESULTADOS CRYSTAL S.A.S. (2010-2014) | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) |
| 41 Ingresos operacionales | \$154,522.41 | \$146,567.09 | \$153,051.58 | \$744,006.23 | \$644,110.28 |
| 61 Menos: costo de ventas y de prestación de servicios | \$99,026.93 | \$93,457.22 | \$96,759.74 | \$471,440.47 | \$369,386.26 |
| <i>Utilidad bruta</i> | <i>\$55,495.48</i> | <i>\$53,109.88</i> | <i>\$56,291.84</i> | <i>\$272,565.76</i> | <i>\$274,724.02</i> |
| 51 Menos: gastos operacionales de administración | \$9,000.77 | \$7,164.14 | \$7,323.82 | \$24,539.17 | \$24,726.23 |
| 52 Menos: gastos operacionales de ventas | \$41,494.61 | \$39,514.87 | \$40,371.79 | \$208,548.59 | \$226,523.00 |

| | | | | | |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| <i>Utilidad operacional</i> | \$5,000.10 | \$6,430.87 | \$8,596.23 | \$39,478.00 | \$23,474.79 |
| 42 Mas: ingresos no operacionales | \$6,938.14 | \$9,216.55 | \$10,820.32 | \$15,429.58 | \$36,410.18 |
| 53 Menos: gastos no operacionales | \$9,797.58 | \$12,640.20 | \$12,921.22 | \$35,539.52 | \$49,099.82 |
| <i>Utilidad antes de impuestos</i> | \$2,140.66 | \$3,007.22 | \$6,495.34 | \$19,368.06 | \$10,785.16 |
| 54 Menos: impuesto de renta y complementarios | \$1,341.00 | \$1,213.13 | \$1,210.00 | \$3,734.77 | \$3,194.40 |
| 59 Ganancias y pérdidas | \$799.66 | \$1,794.09 | \$5,285.34 | \$15,633.29 | \$7,590.76 |

Fuente: Superintendencia de Sociedades

En el segmento de ropa interior masiva, se encuentra la marca Bronzini, producida por el Grupo Éxito. Especialmente diseñada para su comercialización dentro de los canales de venta del Grupo, Bronzini tiene una propuesta de diseño absolutamente básica, con modelos clásicos. Un bajo nivel de especialización les permite mantener una estrategia de precios bajos, ya que los precios de sus productos varían entre COP \$10.000 y COP \$19.000. Dado que *Hell Men* busca diseñar y comercializar ropa interior para un segmento un poco más sofisticado, Bronzini no es considerada una marca que compita directamente con la propuesta generada por la *boutique*.

Por otro lado, en el campo de la producción y venta de ropa interior masculina, *Hell Men* encuentra su competencia más directa en Mundo Único, una compañía paisa que produce un millón de prendas al año, con 99% de materia prima nacional, y registra ventas anuales por \$15.000 millones (Dinero, 2016). A diferencia del Grupo Crystal, Mundo Único se ha consolidado como una empresa de nicho, que se diferencia por su amplia oferta de cortes de ropa interior (*brief*, bóxer corto, medio, largo y ultralargo, tanga, y *jockstrap*), el empleo de materiales innovadores, y diseños vanguardistas. Otra característica ampliamente diferenciadora de la marca radica en el diseño de la ropa interior, ya que la compañía ha diseñado e implementado una copa para albergar los genitales masculinos y brindar comodidad al usuario.

Entre los canales de distribución empleados por Mundo Único se encuentra una tienda virtual, y tiendas físicas especializadas, que pertenecen a la marca. Adicionalmente, Único Interior S.A.S. tiene un sistema de ventas al por mayor, que le permite tener presencia en otras compañías comercializadoras. Este último punto es bastante relevante, puesto que abre la posibilidad para que *Hell Men* entre a ser un aliado comercializador de la marca, mitigando un poco los riesgos que implica la entrada al mercado competitivo.

El rango de precios bajo los que Mundo Único comercializa sus productos varía entre COP \$25.000 y COP \$50.000, donde el valor a pagar fluctúa de acuerdo al corte de la ropa interior, a los materiales de manufactura, y a los diseños. En cuanto a la información financiera de la empresa, es relevante destacar que la misma obtiene un nivel de utilidad bruta promedio de 45%, que es relativamente alta; sin embargo, un alto nivel de costos asociados al proceso de venta conduce a bajos niveles de utilidad después de impuestos, como se evidencia a continuación.

Tabla 4.

Estado de resultados Único Interior S.A.S.

| ESTADO DE RESULTADOS UNICO INTERIOR S.A.S. (2010-2014) | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) |
| 41 Ingresos operacionales | \$9,987.75 | \$9,134.11 | \$9,990.15 | \$11,607.36 | \$11,465.32 |
| 61 Menos: costo de ventas y de prestación de servicios | \$5,842.42 | \$5,175.31 | \$5,462.31 | \$5,799.36 | \$5,473.25 |
| <i>Utilidad bruta</i> | <i>\$4,145.33</i> | <i>\$3,958.80</i> | <i>\$4,527.85</i> | <i>\$5,808.00</i> | <i>\$5,992.08</i> |
| 51 Menos: gastos operacionales de administración | \$1,365.62 | \$1,449.65 | \$1,177.59 | \$1,252.88 | \$1,770.55 |
| 52 Menos: gastos operacionales de ventas | \$1,583.98 | \$1,634.70 | \$2,303.83 | \$2,873.60 | \$3,443.50 |
| <i>Utilidad operacional</i> | <i>\$1,195.73</i> | <i>\$874.45</i> | <i>\$1,046.43</i> | <i>\$1,681.52</i> | <i>\$778.03</i> |

| | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 42 Mas: ingresos no operacionales | \$331.69 | \$518.26 | \$706.58 | \$478.75 | \$418.59 |
| 53 Menos: gastos no operacionales | \$1,250.35 | \$903.15 | \$1,161.00 | \$1,492.56 | \$595.64 |
| <i>Utilidad antes de impuestos</i> | <i>\$277.08</i> | <i>\$489.57</i> | <i>\$592.01</i> | <i>\$667.71</i> | <i>\$600.98</i> |
| 54 Menos: impuesto de renta y complementarios | \$126.62 | \$192.39 | \$232.20 | \$250.45 | \$246.32 |
| 59 Ganancias y pérdidas | \$150.46 | \$297.19 | \$359.80 | \$417.26 | \$354.66 |

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Por último, dentro de las empresas analizadas para el presente análisis de competencia, se encuentra el Grupo Babalú, una compañía antioqueña que se dedica a la confección y comercialización de ropa a través de diversas marcas. En el segmento de ropa interior masculina se identifican las marcas Inizio y Tarra'ò, que manejan una amplia diversidad de cortes y diseños. Es relevante destacar que la propuesta de Inizio se basa en el diseño de productos especiales para el ámbito deportivo, ofreciendo una gama de artículos interesantes para dicho segmento. Los rangos de precio de esta marca fluctúan entre COP \$16.000 y COP \$62.000, precio que corresponde a un pantalón interior deportivo hecho en microfibra, mientras que los de Tarra'ò, varían entre COP \$15.000 y COP \$30.000.

Un dato favorable para *Hell Men* es que, a pesar de que Babalú cuenta con canales de distribución minorista virtuales, la empresa se especializa en el comercio al por mayor, razón por la que se podrían generar acuerdos comerciales con la compañía, para que la *boutique* entre en capacidad de distribuir las marcas Tarra'ò e Inizio, con el fin de ofrecer al cliente objetivo una amplia variedad de productos.

Luego de un análisis especializado por compañía, es importante posicionar a *Hell Men* dentro del mercado. Para este efecto, se ha diseñado un gráfico de dos ejes, donde se evalúa, por un lado,

el precio promedio de los productos que ofrece cada empresa y, por el otro, el nivel de sofisticación de las piezas en términos de materiales de manufactura, diseño y calidad. Según el mismo, se puede ver que *Hell Men* se ubica en un rango de precios medio-alto, mientras ofrece un nivel de sofisticación relativamente alto, en comparación con su competencia.



Gráfico 11. Análisis competitivo ropa interior *Hell Men*

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Sector cuidado personal masculino. El mercado del cuidado personal masculino se encuentra dominado en el país por empresas como *Procter & Gamble (P&G)*, *Belcorp*, *Yanbal*, *Avon* y *Unilever* (Cámara de Comercio de Cali, 2017). En el año 2016, *P&G* fue la principal compañía de productos para el cuidado personal masculino en Colombia, apropiándose del 19.7% del mercado. En este sector, es interesante ver que, a diferencia de otras zonas del mundo, en Colombia hay una amplia propensión por la compra de productos a través de catálogos, canal de venta principal de tres de las cinco compañías expuestas a continuación.



Gráfico 12. Participación (%) de las principales empresas en el mercado nacional de productos de cuidado personal masculino 2008 – 2016

Fuente: Cámara de Comercio de Cali

Procter & Gamble es una compañía con más de 181 años de experiencia en la creación de marcas y productos para el consumo masivo. Dentro de sus líneas de cuidado, ha dado creación a marcas de alta recordación en el campo del cuidado masculino, tales como *Gillette* y *Old Spice*, que pueden ser encontrados en la mayoría de tiendas de cadena y farmacias en gran parte del país. *Gillette* es una marca creada específicamente para el público masculino, y su oferta de productos gira en torno a la actividad del afeitado; de esta manera, *Gillette* ofrece una amplia gama de máquinas para afeitar, cremas, geles y espumas para rasurar, cremas y bálsamos *aftershave*, anti-irritantes, y un gel exfoliante. Por su parte, *Old Spice* tiene una oferta orientada hacia los antitranspirantes, lociones, shampoo y jabones, y ceras para peinar.

En Colombia, *P&G* es una de las compañías más sólidas, con unos niveles de crecimiento en ventas promedio de 6,1% anual, niveles de utilidad bruta de alrededor del 50%, y de utilidad neta

del 4% con respecto a los ingresos por ventas. Si bien *Procter & Gamble* representa una competencia lejana para *Hell Men*, debido a sus exorbitantes volúmenes de ventas, si es muy importante tener en el radar las estrategias empleadas por sus marcas para la venta de sus productos, ya que la empresa se encuentra muy cercana a las tendencias que va adquiriendo el mercado. A continuación, se muestra un estado de resultados referencial para la compañía.

Tabla 5.

Estado de Resultados Procter & Gamble Colombia LTDA

| ESTADO DE RESULTADOS PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA. (2010-2014) | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) | Presente ejercicio (miles de pesos \$) |
| 41 Ingresos operacionales | \$753,006.926 | \$822,653.803 | \$852,024.667 | \$873,731.269 | \$953,301.552 |
| 61 Menos: costo de ventas y de prestación de servicios | \$364,964.476 | \$422,983.235 | \$426,912.899 | \$424,995.422 | \$455,408.050 |
| <i>Utilidad bruta</i> | <i>\$388,042.450</i> | <i>\$399,670.568</i> | <i>\$425,111.768</i> | <i>\$448,735.847</i> | <i>\$497,893.502</i> |
| 51 Menos: gastos operacionales de administración | \$57,964.997 | \$58,387.591 | \$54,435.470 | \$56,864.966 | \$60,599.270 |
| 52 Menos: gastos operacionales de ventas | \$216,260.398 | \$227,460.837 | \$244,470.825 | \$269,735.753 | \$263,513.955 |
| <i>Utilidad operacional</i> | <i>\$113,817.055</i> | <i>\$113,822.140</i> | <i>\$126,205.473</i> | <i>\$122,135.128</i> | <i>\$173,780.277</i> |
| 42 Mas: ingresos no operacionales | \$44,102.327 | \$16,188.569 | \$20,903.798 | \$16,100.554 | \$28,735.763 |
| 53 Menos: gastos no operacionales | \$92,681.924 | \$83,482.342 | \$87,839.347 | \$105,223.210 | \$118,771.196 |
| <i>Utilidad antes de impuestos</i> | <i>\$65,237.458</i> | <i>\$46,528.367</i> | <i>\$59,269.924</i> | <i>\$33,012.472</i> | <i>\$83,744.844</i> |
| 54 Menos: impuesto de renta y complementarios | \$22,725.574 | \$17,407.859 | \$23,427.051 | \$14,808.282 | \$30,932.838 |
| 59 Ganancias y pérdidas | \$42,511.884 | \$29,120.508 | \$35,842.873 | \$18,204.190 | \$52,812.006 |

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Frente a la venta por catálogo de productos para el cuidado personal masculino, compañías como Belcorp, Yanbal y Avon marcan la parada. Si bien el segmento en el que se especializan

estas compañías es en el de mujeres, tienen una oferta muy concreta, especialmente en el campo de las fragancias masculinas, razón por la que se han posicionado muy bien en el sector del cuidado personal masculino. Vale la pena mencionar que, recientemente, Yanbal lanzó su línea de productos de cuidado facial masculino, apostando a la ampliación de su oferta para este segmento.

Por su parte, otra compañía de consumo masivo como Unilever, que produce y vende productos de 400 marcas a nivel global, también ha creado estrategias muy efectivas para entrar al sector del cuidado personal masculino. Marcas como *Axe*, *Dove Men*, *Clear Men*, y *Rexona Men*, hacen parte de la rutina diaria del público masivo colombiano. De esta compañía, vale la pena destacar el caso de eGo, una marca de cuidado masculino creada inicialmente por Quala, que fue pionera en el desarrollo de productos como shampoo y gel específicamente para hombres. La campaña de mercadeo empleada para entrar al mercado es aún recordada por varias audiencias en el país, ya que jugaba con el concepto de ‘oler a hombre’, ‘ser macho’, y otras acepciones referentes a la masculinidad.

5.4 Análisis DOFA

Con un panorama de mercado lo suficientemente claro, en conjunto con un modelo de negocio definido, se procede a realizar un análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para *Hell Men*, con el fin de plantear planes de acción que direccionen las debilidades de la compañía y las amenazas presentes en el entorno, mientras se potencian las fortalezas del

proyecto y se aprovechan las oportunidades coyunturales del medio. En la siguiente ilustración se puede apreciar el resultado del ejercicio, y posteriormente se ahonda en cada una de las categorías.



Ilustración 5. Análisis DOFA *Hell Men S.A.S.*

Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Fortalezas. Dentro de las ventajas que se han identificado para *Hell Men*, se encuentra que es un concepto de negocio altamente novedoso ya que, en la ciudad de Bogotá, no se ha registrado una tienda especializada que concentre productos para el cuidado masculino y ropa interior para el mismo segmento poblacional en un lugar ambientado y que preste servicios tanto de bar como de asistencia personalizada.

Al ser una empresa pequeña, que está en contacto recurrente con el cliente, *Hell Men* posee una amplia disposición para la recepción de retroalimentación por parte del consumidor, para el procesamiento de la información recibida, el ajuste de procesos y el desarrollo de nuevos productos de manera rápida, capacidad de la que carecen empresas grandes, con una amplia estructura burocrática. Por otro lado, la existencia de canales de distribución diferenciados permite llegar a un público más amplio que si se redujera al canal tradicional.

Adicionalmente, la naturaleza del concepto de negocio, que es un híbrido entre una productora y una comercializadora permiten la generación de una amplia gama de relaciones estratégicas que optimicen determinados procesos al interior de la empresa y le permiten llevar al cliente una oferta nutrida. Asimismo, la presencia de *Personal Shoppers* en la tienda, que tengan la capacidad de guiar y aconsejar al cliente basándose en su caso particular fortalecen la capacidad de fidelización de la marca.

5.4.2 Debilidades. Debido a que *Hell Men* es una iniciativa creada por estudiantes universitarias en el marco de un programa académico, ninguna de ellas tiene experiencia relevante en el área en la que se desenvuelve *Hell Men*, ni conocimiento profundo del mercado puntual al que se dirige la compañía, lo que puede conducir a que el proceso de aprendizaje tome tiempo y ponga en riesgo el funcionamiento de la compañía. Por otro lado, el hecho de que *Hell Men* ofrezca una gama tan amplia de productos (que a su vez pueden ser producidos por otras marcas, o pueden ser de *Hell Men*) y servicios (especialmente los relativos a los canales de distribución) hacen del concepto de negocio un tema complejo de explicar tanto a potenciales inversionistas como a los clientes.

Adicionalmente, *Hell Men* se enfrenta a una situación en la que hay muy poco capital disponible para el despliegue de campañas de mercadeo masivas que faciliten la entrada de la marca al mercado, así como de recursos para destinar a investigación y desarrollo de productos innovadores a un nivel tecnológico. Con la situación así, las barreras de entrada para otras compañías serían muy bajas, razón por la que la competencia directa podría crecer muy fácilmente en el corto plazo.

5.4.3 Amenazas. Un análisis detenido a los hábitos de consumo de productos de cuidado en la población masculina evidencia que la mayoría de artículos que emplean diariamente los adquieren en tiendas de cadena, mientras hacen sus compras regulares, por lo que la oferta de un lugar especializado que ofrece productos relacionados a su cotidianidad puede resultar poco atractivo. Adicionalmente, se identifica la predominancia de determinadas marcas de cuidado, y un alto nivel de fidelidad por parte del público, razón por la que el proceso de introducción de nuevas marcas al mercado puede llegar a ser complejo.

A pesar de que se ha avanzado sustancialmente en el tema, aún existen en el mercado colombiano una serie de estereotipos relacionados al concepto de masculinidad, y a la asociación peyorativa entre la propensión por el cuidado personal, y la pertenencia a la comunidad LGBTI, lo que podría disuadir a una parte de la población a la hora de comprar productos *Hell Men*, truncando así la misión de la compañía, centrada en la exaltación de la vanidad masculina como un aspecto común de su personalidad, y necesario para la sociedad contemporánea.

De igual manera, la entrada de *Hell Men* al mercado implica tanto la educación del consumidor frente al uso de determinados artículos, como las mascarillas y el maquillaje, así como un cambio

en la cultura, al introducir una nueva gama de productos para la rutina de cuidado de la población masculina. Dichas tareas no son precisamente fáciles, y pueden conducir a que el negocio tarde en despegar en una fase temprana.

5.4.4 Oportunidades. A pesar de que gran parte del mercado de cuidado personal masculino se mueve en almacenes de cadena y grandes superficies, típicas de productos de consumo masivo, se identifica la potencialidad para el desarrollo de un mercado de nicho, diseñado para un segmento que tiene preferencia por productos especializados y experiencias de compra memorables. Adicionalmente, se evidencia que el tamaño de mercado en el sector se encuentra en constante crecimiento, a causa de las progresivas tendencias hacia el cuidado y la estética, producto de la continua presencia en redes sociales por parte del cliente objetivo.

Aunque en el apartado anterior se mencionó la existencia de prejuicios y estereotipos denigrantes frente a la vanidad masculina, es cierto que estos han venido progresando a lo largo de los últimos 50 años. Esto hace que el nivel de aceptación hacia la diversidad se haya incrementado, razón por la que es más sencillo entrar al mercado colombiano en la actualidad, pese a que aún hay un largo camino por recorrer. A esto se suma la presencia de un mercado relativamente maduro que puede ver con buenos ojos la oferta de productos *Hell Men, Hell Men*, y pueden convertirse en los *early adopters* de los productos más arriesgados, teniendo en cuenta que la oferta de estos en el país es aún limitada.

5.4.5 Conclusión del ejercicio. Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a *Hell Men*, se procede a delinear una serie de estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan riesgos asociados a debilidades y amenazas.

5.4.5.1 Estrategias FO. El concepto innovador detrás de *Hell Men* aumenta su probabilidad de éxito en el mercado actual gracias a que la audiencia objetivo tiene cierto grado de madurez a la hora de hablar de productos de cuidado. Asimismo, con las tendencias de consumo crecientes y cambiantes en el sector, la estructura de *Hell Men*, siempre abierta a la interacción con el cliente, es ideal para adaptarse a las continuas transformaciones de las mismas, por lo que es importante mantener flexibilidad tanto en la estructura organizacional como productiva.

5.4.5.2 Estrategias FA. La presencia de *Personal Shoppers* ampliamente capacitados para asesorar a los clientes en la *boutique* hace que el proceso de educación del cliente sea mucho más rápido, eficiente, y adecuado a sus necesidades, lo que acerca al mercado potencial a la marca. Además, la flexibilidad existente en los canales de distribución hace que, quienes se sientan intimidados por los estereotipos y tabúes aún vigentes en la sociedad puedan adquirir los productos desde la comodidad de su casa, recibiendo también asesoría personalizada (si lo desea), y con toda discreción. La amplia capacidad para el procesamiento de las solicitudes de los clientes y la adaptación a sus necesidades y deseos puede ser un factor decisivo que le permita al cliente cambiar las marcas de los productos que usa cotidianamente por artículos *Hell Men*. De la misma manera, el ambiente de la *boutique* y la experiencia de compra en general constituyen una ventaja competitiva para quienes disfrutan hacer compras, en relación a los mercados de cadena, mientras

que, por otro lado, el canal *online* es más eficiente y toma menos tiempo del consumidor que ir a una gran superficie a adquirir un producto del mismo tipo.

5.4.5.3 Estrategias DO. No hay mejor manera de construir experiencia que tomar el primer paso, razón por la que el desconocimiento del mercado por parte de las emprendedoras y su falta de *expertise* no es una barrera de entrada. Con el fin de mitigar los riesgos asociados a este aspecto, puede ser beneficioso para la compañía la búsqueda de un mentor que conozca lo suficiente del mercado, y pueda asesorar a las emprendedoras en las etapas tempranas de la compañía. La complejidad del concepto de negocio puede llegar a ser propia del desarrollo de un mercado de nicho, razón por la que es importante adoptar estrategias comunicativas que faciliten el ejercicio. La baja oferta de conceptos de negocio parecidos a *Hell Men* puede proveer a la empresa un período de gracia que le permita acumular capital para el desarrollo de nuevos productos.

5.4.5.4 Estrategias DA. Es necesario emplear de manera muy inteligente y estratégica los recursos disponibles para el posicionamiento de la marca en la comunicación del concepto de negocio, ya que esto, aunado a la poca información que poseen los clientes sobre el mercado, puede ser contraproducente para la atracción de consumidores. Es claro que las multinacionales productoras de artículos de consumo masivo tienen una amplia capacidad financiera para la realización de procesos de I+D, pero no poseen la flexibilidad organizacional de *Hell Men*, para dar una pronta respuesta a los *insights* identificados.

6 ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1 Mezcla de mercadeo

6.1.1 Producto. De acuerdo a las necesidades identificadas anteriormente, se decidió que se trabajaría sobre tres líneas de producto divididas en ropa interior, cuidado facial y cuidado corporal, categorías descritas con mayor detalle en las secciones 3 y 7 del presente documento. Debido a que *Hell Men* está dirigido a hombres y mujeres de 20 a 30 años, se ha diseñado un concepto vanguardista, fresco y divertido que debe ser transversal tanto a los productos como a los servicios ofrecidos, comunicando una marca joven que busca innovar en el campo de la cosmética y vanidad masculina, introduciendo al mercado colombiano alternativas especialmente diseñadas para los caballeros con el fin de responder a una tendencia de consumo creciente como lo es una mayor propensión por el autocuidado.

En el campo de la ropa interior, se ha planteado la posibilidad de utilizar materiales más ligeros que el algodón (como lo son el poliéster y las microfibras), que se amolden mejor al cuerpo masculino y sean cómodos para su utilización diaria –un pilar primordial para los clientes potenciales de la marca, como se evidencia en los resultados de una encuesta aplicada con el fin de validar el concepto de negocio, en el Anexo 3-. Asimismo, y respondiendo a una de las campañas de mercadeo desarrolladas para *Hell*, se encuentra pertinente que uno de los diferenciales de la ropa interior de la marca tenga colores, texturas y cortes novedosos, abogando siempre por el ‘derecho a la ropa interior divertida’ que se suele comunicar a los potenciales

consumidores; si bien se pretende que la marca sea temeraria y vanguardista, no se dejará de lado la sobriedad que hará que el producto sea percibido como un ‘generador de *status*’ para quien lo utiliza.

Por otro lado, la línea de cuidado facial está dirigida a la creación de productos especialmente diseñados para atender las condiciones especiales que hacen que el cuidado de piel masculina sea diferente al de la dermis femenina. Si bien se han desarrollado varios productos encaminados a cubrir estas necesidades, el factor diferencial de las cremas, mascarillas, exfoliantes, tónicos y maquillaje masculinos de *Hell Men* radica en que no sólo serán productos de alta calidad manufacturados en el país, sino que se combinan con un concepto único que les permitirá a los clientes la vivencia de una experiencia de compra singular. Actualmente, es una tarea difícil conseguir productos cosméticos como *BB Creams* e hidratantes de labios especialmente fabricados para hombres en el país, ya que el consumo de los mismos se suele asociar a tendencias metrosexuales que no son muy bien aceptadas en Colombia; sin embargo, esto representa una oportunidad para *Hell* ya que puede, por un lado, hacer importación de productos de marcas reconocidas como *Jean Paul Gauthier*, *Yves Saint Laurent*, *MMUK Man*, entre otras; paralelamente, puede desarrollar una línea de maquillaje masculino con unos rangos de precio más bajos que los que manejan estas marcas, con el fin de atender a dos segmentos diferentes.

Los productos dentro de la categoría de cuidado corporal se enfocan en la atención de necesidades masculinas que la industria ha dejado rezagadas. Se plantea la creación de un jabón íntimo que se ajuste a las condiciones de la zona genital masculina, ya que es un sector bastante desatendido. Igualmente, y con el fin de atender a las necesidades de asepsia que presentan los

hombres a lo largo del día debido a la actividad de sus glándulas sudoríparas, se producirán paños húmedos corporales con fragancias maderosas, cítricas, especiadas y florales, con el fin de que contrasten con las lociones que esta población utiliza diariamente. También se desarrollarán una serie de sales de baño, exfoliantes corporales, y cremas hidratantes; el factor diferencial de dichos productos es que utilizarán ingredientes especiales que atiendan los requerimientos dérmicos masculinos, claramente diferentes a las exigencias de la piel femenina.

6.1.2 Precio. La estrategia de precios adoptada por *Hell* va encaminada a simplificar el sistema, con el fin de que el cliente tenga mayor claridad a la hora de adquirir los productos de la compañía. De esta manera, se ha decidido que se emplearán precios unificados para cada producto; es decir, en la línea de ropa interior, cualquier bóxer tendrá un mismo valor, al igual que los *briefs*, las tangas, y los *jockstraps*, así como para cualquier diseño de medias que elija el consumidor. Lo mismo sucede con las líneas de cuidado facial y corporal.

Los precios que se han consignado en la siguiente tabla fueron determinados como producto de la confluencia de factores como el costo total de cada producto (procurando que los niveles de rentabilidad sobre ventas se mantuvieran por encima del 30%), los precios de productos equivalentes que se encuentran en el mercado, y el precio que el segmento de mercado investigado está dispuesto a pagar por los productos que se ofertan en *Hell Men*. A continuación, se puede apreciar una lista con cada uno de los productos que estarán a la venta en *Hell Men*, junto a su costo total, el precio de venta unitario, así como el porcentaje de rentabilidad que se obtendría con la venta de estos.

Tabla 6.*Estructura de precios inicial*

| ESTRUCTURA DE PRECIOS INICIAL HELL MEN S.A.S. | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|
| Categoría | Concepto | Costo total | Precio unidad | Ganancia | Rentabilidad/ventas |
| Ropa Interior | Bóxer | \$25,925.60 | \$40,000.00 | \$14,074.40 | 35.19% |
| | Brief | \$22,439.37 | \$37,000.00 | \$14,560.63 | 39.35% |
| | Jockstrap | \$21,646.00 | \$34,000.00 | \$12,354.00 | 36.34% |
| | Tanga | \$21,646.00 | \$30,000.00 | \$8,354.00 | 27.85% |
| | Medias | \$19,050.00 | \$25,000.00 | \$5,950.00 | 23.80% |
| Cuidado Facial | Bb Cream | \$34,305.00 | \$60,000.00 | \$25,695.00 | 42.83% |
| | Protector Labial | \$9,105.00 | \$15,000.00 | \$5,895.00 | 39.30% |
| | Crema Anti-age | \$32,305.00 | \$55,000.00 | \$22,695.00 | 41.26% |
| | Crema hidratante día y noche | \$25,755.00 | \$45,000.00 | \$19,245.00 | 42.77% |
| | Bloqueador | \$53,955.00 | \$90,000.00 | \$36,045.00 | 40.05% |
| | Tónico facial * 250ml | \$12,655.00 | \$20,000.00 | \$7,345.00 | 36.73% |
| | Mascarillas * 45ml | \$7,050.00 | \$10,000.00 | \$2,950.00 | 29.50% |
| | Mascarillas * 250ml | \$18,205.00 | \$30,000.00 | \$11,795.00 | 39.32% |
| | Exfoliantes Faciales * 250ml | \$18,205.00 | \$30,000.00 | \$11,795.00 | 39.32% |
| Tónico de Barba * 250ml | \$18,050.00 | \$30,000.00 | \$11,950.00 | 39.83% | |
| Cuidado Corporal | Jabón Intimo | \$15,655.00 | \$25,000.00 | \$9,345.00 | 37.38% |
| | Pañitos Húmedos *10unid | \$12,325.00 | \$20,000.00 | \$7,675.00 | 38.38% |
| | Sales de baño set x 3 | \$29,305.00 | \$45,000.00 | \$15,695.00 | 34.88% |
| | Exfoliantes Corporales * 250ml | \$18,050.00 | \$30,000.00 | \$11,950.00 | 39.83% |
| | Crema Hidratantes | \$24,700.00 | \$40,000.00 | \$15,300.00 | 38.25% |
| Promedio | | \$22,016.60 | \$35,550.00 | \$13,533.40 | 37.11% |

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Distribución. Como se ha descrito anteriormente, se manejarán canales que permitan a la empresa establecer una relación directa con el consumidor final. Inicialmente, se contará con una tienda virtual mediante la cual se exhibirán todos los productos de las tres líneas que maneja la compañía, junto a una plataforma de pagos en donde el cliente podrá elegir la opción que mejor se acomode a sus preferencias -contra entrega (con asesoría a domicilio incluida), desembolsos en línea con tarjetas crédito y débito, y pagos en sucursales como Efecty y Paga Todo). A través de este canal se harán envíos a domicilio a nivel nacional e internacional, con un cargo adicional que depende del departamento o del país desde el que se solicite el servicio.

Por otro lado, estará el local físico ubicado en Bogotá D.C., en el que el cliente tendrá contacto directo con los productos, y vivirá la experiencia de compra de manera más integral, ya que podrá disfrutar una bebida alcohólica o no alcohólica mientras es asesorado por un *Personal Shopper*.

6.1.4 Comunicación. La estrategia de comunicación de *Hell* está ampliamente ligada a redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, medios para los que se generará contenido semanalmente que incluye imágenes alusivas a determinada campaña (por ejemplo, #PorElDerechoALaRopaInteriorDivertida), artículos y videos sobre temáticas de interés para la población masculina, y publicidad acerca de los productos y servicios que se ofrecen. Se aprovecharán estas herramientas creando una estrategia específicamente diseñada para el segmento femenino, y es un servicio de asesoría a la hora de celebrar fechas especiales como cumpleaños, aniversarios, grados, entre otras ocasiones en donde algún hombre allegado a ellas es el protagonista; a través de esta modalidad de asistencia, se busca sugerirle un regalo apropiado para el festejado y así facilitarle la toma de una decisión al respecto.

Para esta línea de productos, se ha ideado el diseño de prendas interiores que se ajusten a determinadas fechas especiales como San Valentín, Halloween, Navidad, Año Nuevo, entre otras, siempre bajo el concepto de ‘el derecho a la ropa interior divertida’. De igual manera, se contactará a personajes públicos que actúen como *influencers* en diversos medios.

6.1.5 Personas. De cara al consumidor, *Hell* contará con vendedores especialmente entrenados para brindar una atención integral a los clientes, y estarán facultados con la habilidad de analizar a los mismos y aconsejarlos acerca de la adquisición de productos que se adapten a sus

características físicas y de personalidad. De acuerdo al segmento seleccionado, es muy importante que los *Personal Shopper* mantengan una relación empática e informal con las personas que asisten a la tienda, ya que *Hell* será proyectada como una marca joven y vanguardista que, al tratar con temas íntimos y delicados para el hombre, busca acercarse a él e inspirar la confianza suficiente con el fin de convertirse en un gran aliado que lo apoye en su proceso de empoderamiento de su cuidado personal.

Así mismo, y teniendo en cuenta que *Hell* será una empresa que rompe paradigmas con la modificación y adaptación una serie de productos para la población masculina, el clima organizacional de la compañía será abierto, alentando siempre a la ideación, sin importar el cargo que ostente la persona ya que, desde la labor de cada una, se obtiene la posibilidad de conocer al consumidor de manera profunda desde diferentes perspectivas, identificando así nuevas necesidades y deseos a ser satisfechos. Los diseñadores y químicos que se encargarán del desarrollo de productos recibirán constantemente retroalimentación por parte de los clientes y colaboradores, para así crear soluciones vanguardistas de acuerdo a los requerimientos del consumidor.

6.1.6 Proceso. Debido a que la compañía tercerizará la manufactura de los productos que comercializará a través de maquilas textiles y químicas cosméticas, los procesos al interior de *Hell* se limitan a la investigación constante del mercado por medio de procesos de observación directa, diálogos informales y encuestas de satisfacción al cliente final, y resultados obtenidos en periodos anteriores con el fin de desarrollar a nivel técnico nuevas ideas –de las que son responsables el diseñador de modas y el químico-, el traspaso de las mismas a las maquilas elegidas, quienes

entregarán el producto terminado y etiquetado de acuerdo a las directrices de *Hell*, y la posterior distribución a través de las tiendas física y virtual.

En el canal virtual, se harán constantemente actualizaciones acerca de los productos disponibles, así como las tallas y existencias que hay en *stock*, con el fin de que el cliente tenga información en tiempo real acerca de lo que puede adquirir a través de este medio. En el caso de la llegada de un nuevo producto, se procede a subir fotografías en alta resolución del mismo junto con las especificaciones acerca de material y medidas (en el caso de la ropa interior), ingredientes y tamaños (para las líneas de cuidado facial y corporal), entre otras, y se coloca disponible al público.

En el momento de una compra, el cliente revisará las existencias del producto que desea adquirir, lo agrega al ‘carrito’ virtual e inicia el proceso de selección de modalidad de pago; en el caso en el que elija pago contra entrega, una modalidad que incluye asesoría personalizada a domicilio, colocará el día y la hora tentativa en la que desea que dicha consultoría se lleve a cabo, y la cita quedará sujeta a confirmación por parte de la empresa; de otra manera, podrá elegir entre hacer el pago en sucursales como Efecty o Paga Todo -caso en el que el sistema arrojará un recibo para continuar con la transacción-, o hacer la operación de manera virtual a través del uso de tarjetas débito y crédito, donde el proceso terminará con la expedición de un comprobante de pago y la especificación de la dirección de envío de la mercancía.

Una vez terminado el proceso por parte del cliente, el vendedor virtual se encargará de verificar que los pagos se hayan hecho (a excepción de la opción de pago contra entrega, donde se encargará

de concertar una cita para la asesoría a domicilio), programar el envío de la mercancía e informar al cliente del tiempo que tomará el mismo y del estado en el que se encuentra, para que el consumidor tenga la posibilidad de hacer *tracking* de su paquete. Asimismo, el vendedor virtual se asegurará de que la entrega de los productos fue efectuada de manera exitosa, y se pondrá en contacto vía *email* con el consumidor un mes después de la compra con el fin de preguntarle acerca de su satisfacción con los productos adquiridos.

Por otro lado, en la tienda física el proceso inicia cuando la mercancía llega de las maquilas, se hará un inventario inicial y se organizará en bodega y en las vitrinas y estantes para la exhibición. Cuando llegue un cliente a la tienda, se le abordará y se le invitará a pasar a la barra; en ese momento se le hará un pequeño cuestionario –de manera semiestructurada- acerca de sus gustos, y de ciertos rasgos de su personalidad mientras simultáneamente se analizan sus características físicas; posteriormente, el *Personal Shopper* procederá a aconsejar determinados productos que se ajusten a los atributos observados en el consumidor. Luego de la elección de productos por parte del consumidor, se iniciará el proceso de empaque y pago, que finalizará con el envío de la factura al correo del cliente, con el fin de evitar el uso de papel, y de utilizar su correo –con previa autorización- para hacer un seguimiento post-venta.

6.1.7 Evidencia física. La evidencia física de *Hell* está representada por el local y la manera en la que está ambientado; el valor agregado de la marca reside en el concepto desarrollado para la experiencia de compra, así como en la gama de productos diseñada por la compañía, que se constituyen como activos intangibles de la misma.

6.2 Presupuesto de mercadeo

Teniendo en cuenta la estrategia de comunicación descrita anteriormente, se define el presente presupuesto para el área de mercadeo, que estará dividido en tres grupos. Primero, se encuentran los montos relacionados a lo que se invertirá en la puesta en marcha de una estrategia de mercadeo *online*, lo que implica el pago por la promoción de los contenidos generados a través de las redes sociales de *Hell Men*, en plataformas como Facebook, Twitter, e Instagram; igualmente, se invertirá en publicidad con Google Ads. Segundo, se considera una suma asignada a la creación de material publicitario, como tarjetas de presentación para el personal, y la generación de un pendón, para la presencia de la marca en ferias y eventos. Por último, hay un importe asociado a la generación de una experiencia para el segmento de mercado en el que se enfoca *Hell Men*, y que funcione como activación de marca.

Tabla 7.

Presupuesto primer año área de mercadeo

| PRESUPUESTO MERCADEO HELL MEN S.A.S. | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Rubro | Participación | Total (COP) |
| <i>Internet</i> | <i>12%</i> | <i>\$ 1,380,000</i> |
| Facebook | 4% | \$ 480,000 |
| Twitter | 2% | \$ 240,000 |
| Instagram | 3% | \$ 360,000 |
| Google Ads | 3% | \$ 300,000 |
| <i>Material Publicitario</i> | <i>3%</i> | <i>\$ 290,000</i> |
| Tarjetas de Contacto | 1% | \$ 100,000 |
| Pendón | 2% | \$ 190,000 |
| <i>Activación de Marca</i> | <i>86%</i> | <i>\$ 10,000,000</i> |
| Total | | \$ 11,670,000 |

Fuente: Elaboración propia

6.3 Objetivos comerciales

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, las emprendedoras han creado los siguientes objetivos comerciales bajo la premisa de que, en un principio, el crecimiento de *Hell Men* será relativamente bajo, mientras se establecen las bases de la empresa, se introduce la marca al mercado, y se educa al público para el uso de los mismos. Sin embargo, se considera que, a partir del séptimo año de operación, la expansión del negocio se dé a un ritmo más acelerado. A continuación, se presentan los objetivos comerciales en cada una de las etapas de ejecución de *Hell Men*.

- Generar un nivel de crecimiento progresivo, que permita que los niveles de ventas manifiesten un incremento sostenido a lo largo de la operación de la compañía.
- Durante la fase de introducción al mercado, obtener niveles de crecimiento en ventas de un 5% anual en cada uno de los canales de venta, para la línea de ropa interior, y de un 3% para la de cuidado personal.
- Al cierre del décimo año de operación, tener ritmos de crecimiento superiores al 10% en ambas líneas de comercialización.
- Para el décimo año de ejecución del proyecto, haber alcanzado el 10% de la cuota de mercado definida para la línea de ropa interior, con ventas superiores a COP \$200 millones anuales.
- Al cierre del décimo año de operación, llegar al 2,5% del segmento de mercado estipulado para la línea de cuidado personal, con ventas superiores a COP \$1.300 millones al año.

6.4 Estimativos de ventas

Para la generación de los presentes estimativos de venta se ha tomado en cuenta la información consignada en el apartado de tamaño de mercado, desde donde se han originado los objetivos comerciales de la iniciativa, a través de los cuales se ha fijado que, al año 10 de operación de la *boutique*, se debe alcanzar el 10% de la cuota de mercado establecida para *Hell Men* en la línea de ropa interior, y el 2,5% en el sector de cuidado facial y corporal. Asimismo, se utiliza como referencia el margen de contribución de cada producto a su línea, el cual ha sido definido teniendo en cuenta los hábitos de consumo del comprador potencial, sacados de fuentes de investigación primaria y secundaria. A continuación, se presentan los estimativos de ventas a un período de 10 años, segregados en el sector de ropa interior, y en el de cuidado corporal. Cabe mencionar que las presentes proyecciones se realizan únicamente para la etapa 3 del proyecto, ya que las fases 1 y 2 del mismo se toman como períodos validatorios. Para el presente ejercicio no se toma en cuenta ninguna modificación a los precios de venta.

6.4.1 Estimativos de ventas de ropa interior. De acuerdo a la información consignada en el apartado de tamaño de mercado, *Hell Men* podría llegar a vender más de 65.000 unidades de ropa interior anuales, equivalentes a unos ingresos superiores a los COP \$2.300 millones. En consonancia con la estrategia de mercadeo planteada anteriormente, así como con la capacidad productiva de la compañía, y de los esfuerzos que se deben hacer para introducir una nueva marca en el mercado, se ha planteado que, para el décimo año de operación de la *boutique*, se haya tomado el 10% de la cuota de mercado señalada anteriormente, lo que es equivalente a la venta de 6.878 unidades de ropa interior, y a COP \$239'357.000 en ingresos de venta.

Tabla 8.

Estimativos de venta de ropa interior, año 1 al 5

| ESTIMATIVOS DE VENTA ROPA INTERIOR <i>HELL MEN</i> S.A.S. (AÑO 1 AL 5) | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|
| Producto | Precio de venta | Porcentaje de Participación | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| | | | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Bóxer | \$40.000 | 50% | 1.546 | \$61'840.000 | 1.627 | \$65'080.000 | 1.713 | \$68'520.000 | 1.803 | \$216'320.000 | 1.898 | \$75'920.000 |
| <i>Brief</i> | \$37.000 | 18% | 557 | \$20'609.000 | 586 | \$21'682.000 | 617 | \$22'829.000 | 649 | \$72'002.000 | 683 | \$25'271.000 |
| <i>Jockstrap</i> | \$34.000 | 1% | 31 | \$1'054.000 | 33 | \$1'122.000 | 35 | \$1'190.000 | 37 | \$3'604.000 | 39 | \$1'326.000 |
| Tanga | \$30.000 | 1% | 31 | \$930.000 | 33 | \$990.000 | 35 | \$1'050.000 | 37 | \$3'180.000 | 39 | \$1'170.000 |
| Medias | \$25.000 | 30% | 928 | \$23'200.000 | 977 | \$24'425.000 | 1.028 | \$25'700.000 | 1.082 | \$81'100.000 | 1.139 | \$28'475.000 |
| TOTAL | | | 3.093 | \$107'633.000 | 3.256 | \$113'299.000 | 3.428 | \$119'289.000 | 3.608 | \$376'206.000 | 3.798 | \$132'162.000 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el punto de partida de ventas esperadas para *Hell Men* en su primer año de operación se encuentra alrededor de las 3.000 unidades, cifra que resulta de un ejercicio regresivo a partir de la meta del año 10, y del establecimiento de niveles de crecimiento variables que van en consonancia con la hipótesis de incremento y mejora constante y progresivo de la reputación de la marca. De esta manera, se prevé que, en los primeros cinco años de operación de la *boutique*, las ventas crezcan a un ritmo del 5% anual. Se establece una cifra conservadora, teniendo en cuenta que *Hell Men* será una marca nueva en el mercado, que tomará tiempo su consolidación en el mismo, y que la naturaleza de compra de este tipo de productos en el mercado se da de una a dos veces al año. Es así como se obtiene que, al año 5 de operación, se venderán 3.798 unidades de ropa interior, correspondientes a COP \$132'162.000. De igual forma, se espera que la mitad de las ventas de ropa interior esté determinada por el corte bóxer, ya que es el más utilizado dentro de la población masculina, seguido de las medias, y los *brief*.

Tabla 9.

Estimativos de venta de ropa interior, año 6 al 10

| ESTIMATIVOS DE VENTA ROPA INTERIOR <i>HELL MEN S.A.S.</i> (AÑO 6 AL 10) | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|
| Producto | Precio de venta | Porcentaje de Participación | Año 6 | | Año 7 | | Año 8 | | Año 9 | | Año 10 | |
| | | | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Bóxer | \$40.000 | 50% | 2.109 | \$84'360.000 | 2.343 | \$93'720.000 | 2.663 | \$106'520.000 | 3.026 | \$121'040.000 | 3.439 | \$137'560.000 |
| Brief | \$37.000 | 18% | 759 | \$28'083.000 | 843 | \$31'191.000 | 958 | \$35'446.000 | 1.089 | \$40'293.000 | 1.238 | \$45'806.000 |
| Jockstrap | \$34.000 | 1% | 43 | \$1'462.000 | 48 | \$1'632.000 | 54 | \$1'836.000 | 61 | \$2'074.000 | 69 | \$2'346.000 |
| Tanga | \$30.000 | 1% | 43 | \$1'290.000 | 48 | \$1'440.000 | 54 | \$1'620.000 | 61 | \$1'830.000 | 69 | \$2'070.000 |
| Medias | \$25.000 | 30% | 1.265 | \$31'625.000 | 1.405 | \$35'125.000 | 1.597 | \$39'925.000 | 1.815 | \$45'375.000 | 2.063 | \$51'575.000 |
| TOTAL | | | 4.219 | \$146'820.000 | 4.687 | \$163'108.000 | 5.326 | \$185'347.000 | 6.052 | \$210'612.000 | 6.878 | \$239'357.000 |

Fuente: Elaboración propia

A partir del año 6 de operación, se espera hacer un esfuerzo más pronunciado en el área de mercadeo para la conversión de una mayor cantidad de clientes, y así aumentar el ritmo de crecimiento a un 10%, cifra que se mantendrá en el año 7. Para los últimos tres años proyectados, se espera que los niveles de ventas se incrementen en un 12% anual, producto de procesos de fidelización realizados con los compradores, además de eventos de activación de marca que permitan a *Hell Men* mantener su ritmo de crecimiento. De cumplirse las presentes proyecciones, la compañía habrá logrado conseguir el 10% de la cuota de mercado establecida para la compañía, meta que se ve bastante real y razonable, teniendo en cuenta la capacidad de producción de las empresas maquiladoras con las que trabajará la empresa, así como en el aforo de sus canales físico y virtual.

6.4.2 Estimativos de ventas de productos de cuidado corporal. Como se mencionó anteriormente, se ha estipulado que, para el décimo año de operación de la *boutique* de *Hell Men*, se llegará al 2,5% de la cuota de mercado definida en el apartado de segmentación. La razón por la que se toma como referencia una cifra tan conservadora, se debe a la capacidad logística y productiva con la que cuenta la compañía. Adicionalmente, se tiene en cuenta que múltiples productos son nuevos en el mercado, y aún necesitan del despliegue de un proceso educativo para los consumidores potenciales quienes, como se demuestra a través de los resultados de investigación primaria expuestos en los anexos del presente documento, aún desconocen la existencia de múltiples artículos que estarían dispuestos a probar. Los niveles de crecimiento se toman del análisis de los rangos de crecimiento de algunas compañías con una oferta parecida, y se combinan con los efectos esperados de la estrategia de mercadeo esbozada previamente.

Por otro lado, y así como se hizo con la línea de ropa interior, se toma como referencia el porcentaje de participación que tiene cada referencia dentro del colectivo de productos, con el propósito de hacer evidente el hecho de que cada uno de los artículos tiene un nivel de consumo diferenciado, que ha sido definido tomando como base los resultados del proceso de investigación primaria, así como un proceso de evaluación de la regularidad de consumo de los presentes artículos por parte de la población masculina. Así, se encuentra que el producto mayormente empleado por los hombres es el bloqueador solar, seguido de las cremas hidratantes faciales y corporales, así como los tónicos faciales. Se entiende que artículos como las sales de baño, las mascarillas, y los exfoliantes no tendrán mucha salida ya que, hasta el momento, no se ha registrado el desarrollo de un producto de este tipo especialmente para hombres y, por lo tanto, no se cuenta con una estadística fiable de consumo potencial.

Tabla 10.*Estimativos de venta de productos de cuidado, año 1 al 5*

| ESTIMATIVOS DE VENTA PRODUCTOS DE CUIDADO HELL MEN (AÑO 1 AL 5) | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|
| Producto | Precio de venta | Porcentaje de Participación | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| | | | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Bb Cream | \$60.000 | 7% | 1,188 | \$71,280,000 | 1,225 | \$73,500,000 | 1,263 | \$75,780,000 | 1,302 | \$78,120,000 | 1370 | \$82,200,000 |
| Protector Labial | \$15.000. | 7% | 1,188 | \$17,820,000 | 1,225 | \$18,375,000 | 1,263 | \$18,945,000 | 1,302 | \$19,530,000 | 1370 | \$20,550,000 |
| Crema Anti-age | \$55.000. | 8% | 1,359 | \$74,745,000 | 1,401 | \$77,055,000 | 1,444 | \$79,420,000 | 1,489 | \$81,895,000 | 1567 | \$86,185,000 |
| Crema hidratante día y noche | \$45.000 | 10% | 1,699 | \$76,455,000 | 1,752 | \$78,840,000 | 1,806 | \$81,270,000 | 1,862 | \$83,790,000 | 1960 | \$88,200,000 |
| Bloqueador | \$90.000 | 15% | 2,546 | \$229,140,000 | 2,625 | \$236,250,000 | 2,706 | \$243,540,000 | 2,790 | \$251,100,000 | 2937 | \$264,330,000 |
| Tónico facial * 250ml | \$20.000 | 8% | 1,359 | \$27,180,000 | 1,401 | \$28,020,000 | 1,444 | \$28,880,000 | 1,489 | \$29,780,000 | 1567 | \$31,340,000 |
| Mascarillas * 45ml | \$10.000 | 2% | 340 | \$3,400,000 | 350 | \$3,500,000 | 361 | \$3,610,000 | 372 | \$3,720,000 | 392 | \$3,920,000 |
| Mascarillas * 250ml | \$30.000 | 2% | 340 | \$10,200,000 | 350 | \$10,500,000 | 361 | \$10,830,000 | 372 | \$11,160,000 | 392 | \$11,760,000 |
| Exfoliantes Faciales * 250ml | \$30.000 | 2% | 340 | \$10,200,000 | 350 | \$10,500,000 | 361 | \$10,830,000 | 372 | \$11,160,000 | 392 | \$11,760,000 |
| Tónico de Barba * 250ml | \$30.000 | 8% | 1,359 | \$40,770,000 | 1,401 | \$42,030,000 | 1,444 | \$43,320,000 | 1,489 | \$44,670,000 | 1567 | \$47,010,000 |
| Jabón Intimo | \$25.000 | 8% | 1,359 | \$33,975,000 | 1,401 | \$35,025,000 | 1,444 | \$36,100,000 | 1,489 | \$37,225,000 | 1567 | \$39,175,000 |
| Pañitos Húmedos *10unid | \$20.000 | 7% | 1,188 | \$23,760,000 | 1,225 | \$24,500,000 | 1,263 | \$25,260,000 | 1,302 | \$26,040,000 | 1370 | \$27,400,000 |
| Sales de baño set x 3 | \$45.000 | 1% | 170 | \$7,650,000 | 175 | \$7,875,000 | 180 | \$8,100,000 | 186 | \$8,370,000 | 196 | \$8,820,000 |
| Exfoliantes Corporales * 250ml | \$30.000 | 5% | 849 | \$25,470,000 | 875 | \$26,250,000 | 902 | \$27,060,000 | 930 | \$27,900,000 | 979 | \$29,370,000 |
| Cremas Hidratantes | \$40.000 | 10% | 1,699 | \$67,960,000 | 1,752 | \$70,080,000 | 1,806 | \$72,240,000 | 1,862 | \$74,480,000 | 1960 | \$78,400,000 |
| TOTAL | | | 16.983 | \$720'005.000 | 17.508 | \$742'300.000 | 18,049 | \$765'185.000 | 18.607 | \$788,940,000 | 19.586 | \$830'420.000 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra la proyección de ventas realizada para la línea de cuidado facial y corporal de *Hell Men* durante los cinco primeros años de operación de la *boutique*, donde se encuentra que, para cumplir la meta de un 2,5% de la cuota de mercado para el décimo año de ejecución del proyecto a una razón de crecimiento promedio del sector, es relevante que al cierre del primer año se hayan vendido 16.983 unidades, que generarían ingresos de venta por COP \$720'005.000. Durante los primeros cuatro años de operación, se ha establecido un nivel de crecimiento en ventas del 3% anual, a razón del esfuerzo que ha de realizarse para introducir la marca al mercado. A partir del quinto año de ejercicio, se pronostica un crecimiento del 5% anual, nivel al que se estarían vendiendo 19.586 artículos de cuidado personal, que a su vez generan ingresos correspondientes a COP \$830'420.000. A continuación, se presenta una tabla en la que se consignan las proyecciones de venta de los años 6 al 10 de operación.

Tabla 11.*Estimativos de venta de productos de cuidado, año 6 al 10*

| ESTIMATIVOS DE VENTA PRODUCTOS DE CUIDADO HELL MEN S.A.S. (AÑO 6 AL 10) | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|
| Producto | Precio de venta | Porcentaje de Participación | Año 6 | | Año 7 | | Año 8 | | Año 9 | | Año 10 | |
| | | | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Bb Cream | \$60.000 | 7% | 1489 | \$89,340,000 | 1619 | \$97,140,000 | 1760 | \$105,600,000 | 1956 | \$117,360,000 | 2173 | \$130,380,000 |
| Protector Labial | \$15.000 | 7% | 1489 | \$22,335,000 | 1619 | \$24,285,000 | 1760 | \$26,400,000 | 1956 | \$29,340,000 | 2173 | \$32,595,000 |
| Crema Anti-age | \$55.000 | 8% | 1703 | \$93,665,000 | 1851 | \$101,2805,000 | 2012 | \$110,660,000 | 2236 | \$122,980,000 | 2484 | \$136,620,000 |
| Crema hidratante día y noche | \$45.000 | 10% | 2130 | \$95,850,000 | 2315 | \$104,175,000 | 2516 | \$113,220,000 | 2795 | \$125,775,000 | 3105 | \$139,725,000 |
| Bloqueador | \$90.000 | 15% | 3192 | \$287,280,000 | 3470 | \$312,300,000 | 3772 | \$339,480,000 | 4191 | \$377,190,000 | 4657 | \$419,130,000 |
| Tónico facial * 250ml | \$20.000 | 8% | 1703 | \$34,060,000 | 1851 | \$37,020,000 | 2012 | \$40,240,000 | 2236 | \$44,720,000 | 2484 | \$49,680,000 |
| Mascarillas * 45ml | \$10.000 | 2% | 426 | \$4,260,000 | 463 | \$4,630,000 | 503 | \$5,030,000 | 559 | \$5,590,000 | 621 | \$6,210,000 |
| Mascarillas * 250ml | \$30.000 | 2% | 426 | \$12,780,000 | 463 | \$13,890,000 | 503 | \$15,090,000 | 559 | \$16,770,000 | 621 | \$18,630,000 |
| Exfoliantes Faciales * 250ml | \$30.000 | 2% | 426 | \$12,780,000 | 463 | \$13,890,000 | 503 | \$15,090,000 | 559 | \$16,770,000 | 621 | \$18,630,000 |
| Tónico de Barba * 250ml | \$30.000 | 8% | 1703 | \$51,090,000 | 1851 | \$55,530,000 | 2012 | \$60,360,000 | 2236 | \$67,080,000 | 2484 | \$74,520,000 |
| Jabón Intimo | \$25.000 | 8% | 1703 | \$42,575,000 | 1851 | \$46,275,000 | 2012 | \$50,300,000 | 2236 | \$55,900,000 | 2484 | \$62,100,000 |
| Pañitos Húmedos *10unid | \$20.000 | 7% | 1489 | \$29,780,000 | 1619 | \$32,380,000 | 1760 | \$35,200,000 | 1956 | \$39,120,000 | 2173 | \$43,460,000 |
| Sales de baño set x 3 | \$45.000 | 1% | 213 | \$9,585,000 | 231 | \$10,395,000 | 251 | \$11,295,000 | 279 | \$12,555,000 | 310 | \$13,950,000 |
| Exfoliantes Corporales * 250ml | \$30.000 | 5% | 1064 | \$31,920,000 | 1156 | \$34,680,000 | 1257 | \$37,710,000 | 1397 | \$41,910,000 | 1552 | \$46,560,000 |
| Cremas Hidratantes | \$40,000 | 10% | 2130 | \$85,200,000 | 2315 | \$92,600,000 | 2516 | \$100,640,000 | 2795 | \$111,800,000 | 3105 | \$124,200,000 |
| TOTAL | | | 21.286 | \$902'500.000 | 23.137 | \$980'995.000 | 25.149 | \$1.066'315.000 | 27.946 | \$1.184'860.000 | 31.047 | \$1.316'390.000 |

Fuente: Elaboración propia

Se prospecta para los años 6 y 7 un crecimiento del 8% anual, mientras que los tres últimos años consolidan un 10% de crecimiento en cada período. De cumplirse los presentes estimativos, se estima que al cierre del décimo año de operación se haya ejecutado la venta de 31.047 unidades, que representan COP \$1.316'390.000 de ingresos de venta. No se descarta que los niveles de venta para los productos dentro de esta línea sean mayores, y que se exceda la meta comercial establecida para este sector, sin embargo, se determinan niveles de venta discretos, y ritmos de crecimiento recatados con el fin de no desestimar el impacto que la novedad de ciertos productos podrían tener sobre la demanda efectiva de los mismos y, a su vez, mantener el realismo dentro de los estados financieros presentados posteriormente.

6.4.3. Estimativos de venta globales. Una vez establecidas las proyecciones de venta para las líneas de ropa interior y cuidado de manera discriminada, teniendo en cuenta una demanda esperada diferenciada para los artículos dentro de cada uno de los sectores, se procede a definir las proyecciones de venta globales de la compañía, junto a los niveles de crecimiento esperados por período, que se consolidan en un 7% promedio anual. Como se evidencia en la siguiente tabla, se puede apreciar que el 87% de los ingresos de venta del primer año de operación provienen de la línea de cuidado personal, una cifra que se encuentra en consonancia con el porcentaje de disposición de consumo estipulado en las jornadas de validación desarrolladas, y que también responde a que la oferta de productos de este segmento es mayor que la de ropa interior, y a que la recurrencia de compra suele ser mayor a la de este último sector, dado que son artículos de uso periódico, y suelen agotarse antes de un año de consumo. Dicha proporción en los ingresos es parecida durante el período evaluado, aunque presenta una tendencia decreciente, reduciéndose en tres puntos porcentuales para el décimo año de operación.

Tabla 12.*Estimativos de venta globales*

| ESTIMATIVOS DE VENTA GLOBALES HELL MEN S.A.S. | | | | | | | | | | |
|---|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|
| Línea | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Ropa Interior | 3.093 | \$107,633,000 | 3.256 | \$113,299,000 | 3.428 | \$119,289,000 | 3.608 | \$125,551,000 | 3.798 | \$132,162,000 |
| Cuidado Personal | 16.984 | \$720,050,000 | 17.509 | \$742,345,000 | 18.051 | \$765,230,000 | 18.609 | \$788,985,000 | 19.588 | \$830,500,000 |
| Total | 20.077 | \$827,683,000 | 20.765 | \$855,644,000 | 21.479 | \$884,519,000 | 22.217 | \$914,536,000 | 23.386 | \$962,662,000 |
| % Crecimiento | | | 3% | | 3% | | 3% | | 5% | |
| Línea | Año 6 | | Año 7 | | Año 8 | | Año 9 | | Año 10 | |
| | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos | Unidades | Ingresos |
| Ropa Interior | 4.219 | \$146,820,000 | 4.687 | \$163,108,000 | 5.326 | \$185,347,000 | 6.052 | \$210,612,000 | 6.878 | \$239,357,000 |
| Cuidado Personal | 21.288 | \$902,580,000 | 23.137 | \$980,997,800 | 25.149 | \$1,066,315,000 | 27.946 | \$1,184,860,000 | 3.1047 | \$1,316,390,000 |
| Total | 25507 | \$1,049,400,000 | 27.824 | \$1,144,103,000 | 30.475 | \$1,251,662,000 | 33.998 | \$1,395,472,000 | 3.7925 | \$1,555,747,000 |
| % Crecimiento | 9% | | 9% | | 10% | | 12% | | 12% | |

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1 Descripción técnica de productos

Como se indicó anteriormente, *Hell Men* contará con un diseñador de modas y un químico que se encargarán del diseño y desarrollo técnico de los productos ofrecidos por la compañía; posteriormente se enviarán a maquilas que fabricarán los artículos. A continuación, se presenta una descripción técnica aproximada, con ingredientes y materiales que podría contener cada producto, ya que están sujetos a revisiones y modificaciones debido a que para su elaboración se tuvieron en cuenta diversas fuentes con productos existentes, sin el valor agregado que desarrollaría el personal de *Hell Men*.

En este apartado, vale la pena mencionar que, para la elaboración de la presente tabla de descripción técnica de los productos que se comercializarán en *Hell Men*, se tomaron como referencia los ingredientes empleados por nuestras empresas aliadas, así como fórmulas de productos para el cuidado masculino existentes en el mercado. De esta manera, se hace hincapié en que las mismas no son producto original de *Hell Men*, son provisionales, y serán ajustadas por el personal a contratar por la empresa una vez iniciada la operación de la misma.

Tabla 13.

Descripción Técnica Productos Hell Men

| DESCRIPCIÓN TÉCNICA PRODUCTOS HELL MEN S.A.S. | | |
|---|---|---|
| Ropa Interior | | |
| Producto | Material | Tallas |
| Bóxer | Spandex (pretinas), Poliéster, Nylon, Algodón, Viscosa | S (29 cm en cintura) |
| Brief | | M (31 cm en cintura) |
| Tanga/Jockstrap | | L (33 cm en cintura) XL (35 cm en cintura) |
| Cuidado Facial | | |
| Producto | Ingredientes | Presentación |
| BB Cream | Aqua, Glycerin, Cyclopentasiloxane, Dimethicones, Octocrylene, Titanium Dioxide, HDI/Trimethylol Hexyllactone Crosspolymer, Dimethicone, Canola Oil, Glycine Soja Germ Extract, Sorbitol, Xylitol, Ginkgo Biloba Leaf Extract, Propylene Carbonate, Sodium Phytate, Xanthan Gum, Parfum | Envase plástico (40 ml) |
| Protector Labial | Glycerin, Olea Europaea Fruit Oil, Beeswax, Cocos Nucifera Oil, Simmondsia Chinensis Seed Oil, Mentha Piperita Oil, Butyrospermum Parkii, Sevia Leaf Extract, Octinoxate, Oxybenzone, Tocopherol, Limonene Linalool | Barra (10 gr) |
| Crema Anti-Aging | Aqua, Glycerin, Dibutyl Adipate, Cetearyl Alcohol, Propylheptyl Caprylate, Dicaprylyl Carbonate, Polysobutene, Panthenol Butyrispermum Parkii Butter, Paimitic Acid, Sodium Hydroxide, Cetearyl Alcohol, Sodium Hyaluronate, Caffeine, Parfum | Envase plástico (50 ml) |
| Crema Hidratante Día y Noche | Aqua, Aloe Barbadensis Leaf Juice, Citric Acid, Potassium Sorbate, Sodium Benzoate, Carbomer, Triethanolamine, Phenoxyethanol, Propylparaben, Methyl Paraben, Butyl Paraben, Isobutyl Paraben, Ethyl Paraben, Parfum | Envase plástico (80 ml) |
| Bloqueador | Aqua, Alkyl Benzoate, Glycerin, Octocrylene, Ethylexyl Salicylate, Butyl Methoxydibenzoylmethane, Titanium Dioxide, Isopropyl Palmitate, Stearic Acid, Potassium Cetyl Phosphate, Syntethic Wax, Glyceryl Stearate, Methylparaben, Tocopherol, Linalool, Parfum | Envase plástico (40 ml) |
| Tónico Facial | Aqua, Propylene Glycol, Glycerin, Tetrasodium, Imidazolidinyl Urea, Potassium Olivoyl Hydrolyzed Oat Protein, Polysorbate 25, Glycin Soja Seed Extract, Mangifera Indica Fruit Extract, Avena Sativa Extract, Hammammelis Virginiana Water, Sodium Benzoate, Citric Acid, Parfum | Envase plástico (250 ml) |
| Mascarilla | Aqua, Kaolin Bentonite, Titanium Dioxide, Propylene Glycol, Magnesium Aluminium Silicate, Colloidal Oatmeal, Tocopherol, Persea Gratissima Oil, Triglyceride, Motmorillonite, Sodium Polyacrylate, Methylparaben, Propylparaben, Methylchloroisothiazolinone, Parfum | Envase plástico (45 ml y 250 ml) |
| Exfoliante | Aqua, Caprylic Triglyceride, Theobroma Cacao Seed Butter, Cetearyl Alcohol, Cetyl Esters, Polyethylene, Glycerin, Polysorbate 60, Sorbitan Stearate, Prunus Amygdalus Dulcis Oil, Hydrogenated Jojoba Oil, Betaine, Parfum | Envase plástico (250 ml) |
| Tónico para Barba | Apricot (Prunus Armeniaca) Kernel Oil, Jojoba (Simmondsia Chinensis) Seed Oil, Vitamin E (Tocopherol), Rosemary (Rosmarinus Officinalis) Leaf Oil, Peppermint (Mentha Piperita) Oil, Lavender (Lavendula Angustifolia) Oil | Envase plástico (50 ml) |
| Cuidado Corporal | | |
| Producto | Ingredientes | Presentación |
| Jabón Íntimo | Ácido Láctico, Texapon n70, Cocamida, Coperlan kd, Eu Perlan Nacarado, CSC, Extracto Natural de Aloe Vera, Ginseng, Manzanilla (chamomila recutita), Aceite Esencial de Árbol de Té (malaleuca artemofila), y Agua. | Envase plástico (180 ml) |
| Paños Húmedos | Aqua, Propylene Glycol, Polysorbate 20, 2-Phenoxyethanol, Methylparaben, Ethylparaben, Propylparaben, Butylparaben, Isobutylparaben, Sodium Benzoate, Citric Acid, Disodium Cocoamphidiate, Parfum, Methylchloroisothiazolinone, Aloe Barbadensis Leaf Extract, Tocopheryl Acetate, Chamomilla Recutita Flower Extract, Gossyplum Herbaceum | Paquete 10 unidades (aprox 15*15 cm c/u) |
| Sales de Baño | Sodium Bicarbonate, Citric Acid, Parfum, Citrus Limonum oil, Juniperus Virginiana Oil, Aniba Rosaedora Oil, Prunus Amygdalus Amara Oil, Alpha-Isomethyl Ionone, Citronellol, Coumarin, Eugenol, Geraniol. | Set por 3 bombas efervescentes |

| | | |
|------------------|---|--------------------------|
| Exfoliante | Sucrose, Glycerin, Polysorbate 20, Silica, Bertolletia Excelsa Seed Oil, Butyrospermum Parki, Ascorbic Acid, Retinyl Palmitate, Carthamis Tinctorius Seed Oil, Oenothera Biennis Oil, Prunus Amygdalis Dulcis Oil, Persea Gratissima Oil, Macadamia Ternifolia Seed Oil, Citrus Aurantium Dulcis Oil, Parfum, Caramel | Envase plástico (400 ml) |
| Crema Hidratante | Aqua, Stearyl Alcohol, Sodium Cetaryl Sulfate, Cetyl Alcohol, Olea Europaea Fruit Oil, Tocopheryl Acetate, Paraffinum Liquidum, Parfum, Methyláraben, Phenoxyethanol, Sodium Carbomer, Tetrasodium, Citric Acid | Envase plástico (400 ml) |

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, es relevante destacar que se han definido una serie de condiciones técnicas para el desarrollo de los productos, muy de la mano a la generación de comodidad y bienestar en los consumidores de los mismos. Por un lado, en lo que se relaciona a la ropa interior, es importante que los materiales empleados permitan la transpiración del cuerpo, razón por la que se tendrán en cuenta que los componentes de las telas empleadas estén previamente aprobados por instituciones uroandrológicas competentes. De la misma manera, los productos para el cuidado de la piel mantendrán un formato ligero, específico para pieles con tendencia oleosa, una condición particular de la dermis masculina. Es así como *Hell Men* procurará ofrecer a sus clientes productos de altísima calidad que son seguros y pertinentes para sus condiciones corporales, mientras pone al alcance del consumidor artículos innovadores y vanguardistas para su estilo de vida contemporáneo.

7.2 Localización y tamaño de la empresa

Inicialmente, el local estará ubicado en la Carrera 15 No 99-13 en El Chicó, una zona con un amplio movimiento comercial dirigido especialmente a personas con un alto poder adquisitivo; el área construida del mismo es de 30 M². La empresa será catalogada como pequeña, ya que no superará los 20 colaboradores en su etapa inicial. Eventualmente, y en caso de ser necesario, se

buscarán otros espacios para el desarrollo de reuniones con el personal administrativo; para esos efectos, se emplearán lugares públicos como cafés y restaurantes –en caso de que en la junta se congreguen máximo tres personas- y, si se requiere, de espacios de *co-working*, de los que se encuentra una oferta interesante en la zona.

7.3 Procesos

Los procesos desarrollados por *Hell Men* se encuentran descritos en el siguiente diagrama que, debido a que la compañía terceriza la producción de los artículos que ofrece, excluye los procedimientos detallados de la manufactura de sus productos. Vale la pena resaltar que la actividad de la empresa se caracteriza por ser de carácter cíclico, donde la retroalimentación es clave para el funcionamiento del proyecto, ya que nutre al proceso de investigación de mercados, una actividad fundamental para el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como para la mejora de los existentes.

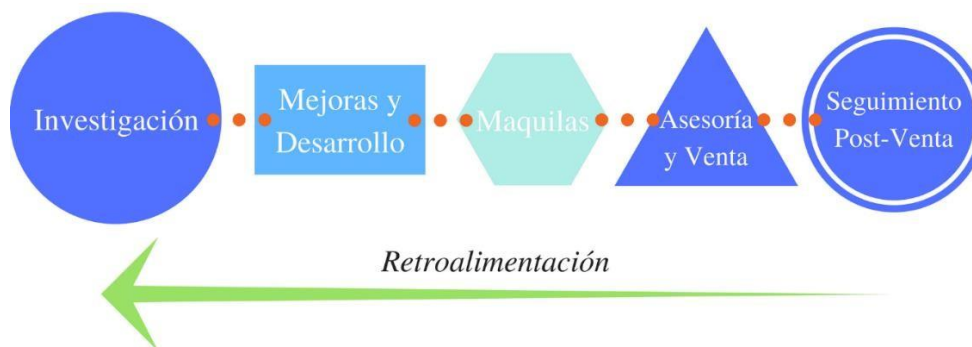


Ilustración 6. Ciclo principal *Hell Men*

Fuente: Elaboración propia

El proceso inicia con una investigación de mercados en la que se implica a todo el personal de *Hell Men*, ya que cada uno de los empleados tiene la oportunidad de analizar desde una perspectiva distinta al consumidor. Estos estudios se llevarán a cabo a través de observación directa, entrevistas, cuestionarios, actividad en redes, diálogos informales y cualquier otra alternativa que facilite el acercamiento al cliente. Los colaboradores de la boutique harán llegar la información recolectada al área *Magia* a través de correos con informes, llamadas y reuniones que se realizarán de manera periódica, esto con el fin de que tanto el diseñador como el químico encuentren material suficiente para la mejora y desarrollo de productos. Una vez se ha desarrollado esta etapa, el personal plasmará sus ideas bajo formatos y parámetros previamente acordados con las maquilas, y procederán con el envío de sus propuestas a estas compañías para determinar la viabilidad de las mismas.

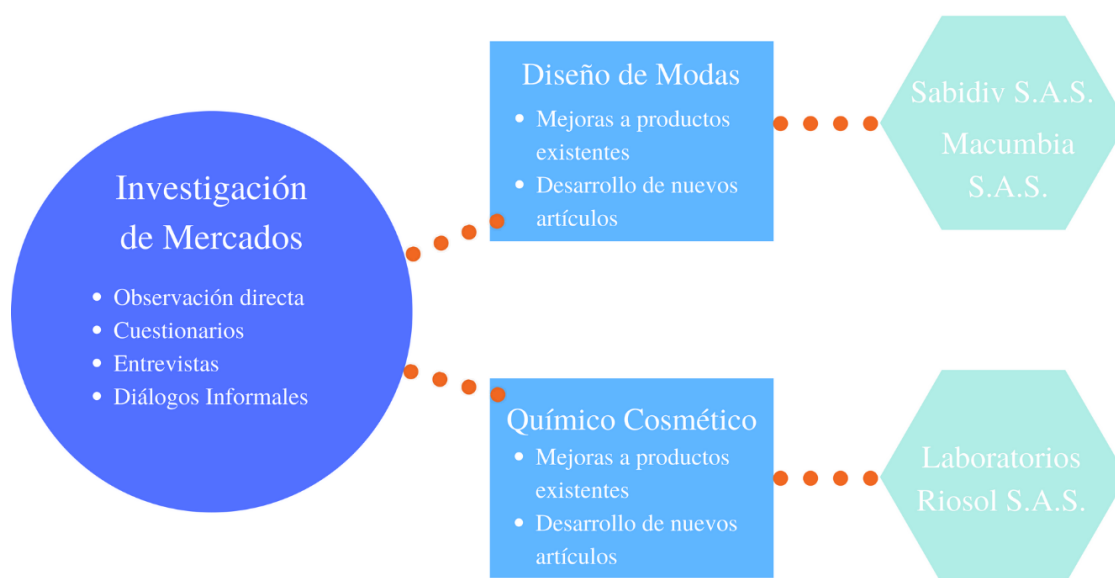


Ilustración 7. Investigación, diseño y envío a maquilas.

Fuente: Elaboración propia

En caso de que se trate de un producto existente, el departamento comercial se encargará de hacer una proyección de ventas mensual de acuerdo a los niveles de venta de años anteriores, al movimiento comercial del mes anterior, y al inventario existente en la tienda; se basará en estos datos para realizar un pedido el día 15 de cada mes a las maquilas, para que así estén disponibles el primer día del mes siguiente. Las empresas manufactureras se encargarán de enviar a *Hell Men* los productos empacados y etiquetados, para que los colaboradores de la boutique organicen la mercancía y hagan el respectivo inventario.

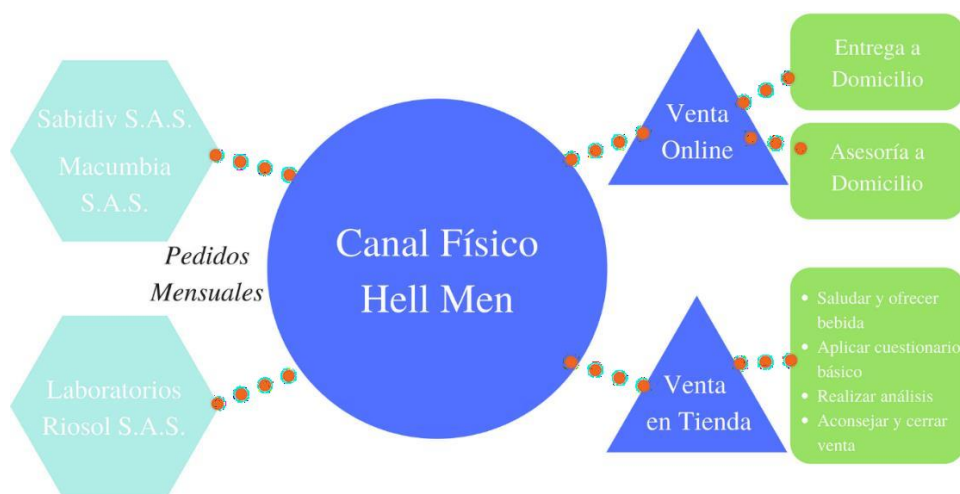


Ilustración 8. Aprovisionamiento y modalidades de venta

Fuente: Elaboración propia

Una vez en la tienda, se dará inicio al proceso de asesoría y venta, que puede desarrollarse por dos canales distintos: uno virtual y otro físico. A través del canal virtual, el cliente ingresará al portal y elegirá entre dos opciones. Por un lado, puede escoger un producto directamente de la tienda virtual, proceder al pago del mismo a través del medio de su preferencia (pago en línea, consignación bancaria, pago en sucursales como Efecty y Paga Todo, etc.) y registrar la dirección

a la que se hará entrega del artículo; por otro lado, podrá programar una cita para obtener una asesoría personalizada a domicilio por medio de la selección de la línea o líneas de productos de su interés, y podrá ejecutar el pago en modalidad contra-entrega. Si el cliente visita la boutique, uno de los *Personal Shoppers* de *Hell Men* lo saludará cortésmente y le brindará la posibilidad de consumir una bebida de la barra (no son cortesía del almacén), le ofrecerá asesoría través del inicio de un diálogo en el que se le plantearán algunas preguntas con el fin de establecer un perfil que le permita al asesor aconsejar el consumo de determinados productos; en caso de que este proceso sea exitoso, se cerrará la venta.



Ilustración 9. Venta, seguimiento y retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el seguimiento post-venta constituye una etapa esencial en la operación de *Hell Men*, ya que de esta manera se obtendrá información valiosa para proceder a un nuevo estudio del mercado que permita estar en una constante adaptación a las tendencias de consumo cambiantes de la población *Millennial*. Se puede apreciar que es un proceso cíclico en el que los flujos de información son un aspecto relevante para el funcionamiento del proyecto.

7.4 Distribución del local

Como se indicó anteriormente, la *boutique* tendrá 30 M² que serán distribuidos en espacios donde se muestren los productos de cada línea –ropa interior, cuidado facial y cuidado corporal-, un área donde se encontrará una barra de bebidas, y la zona de pago. Dichos lugares serán asignados de la siguiente manera.

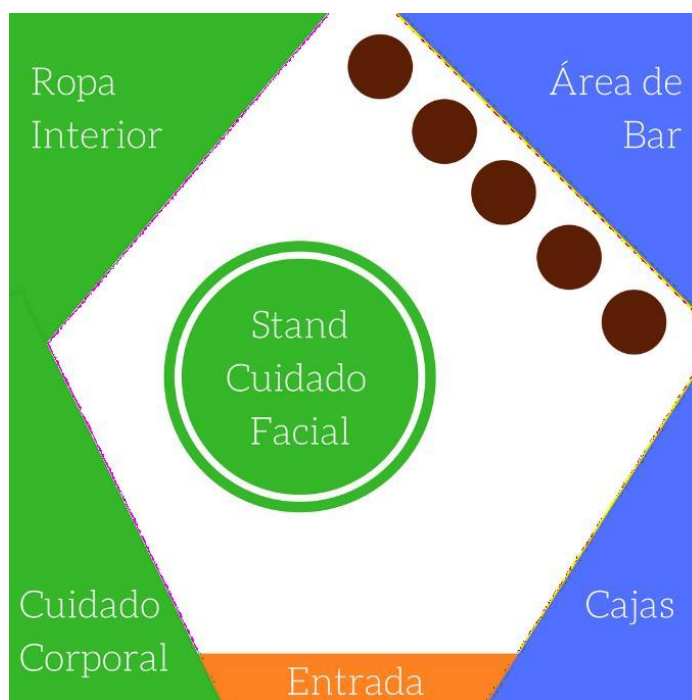


Ilustración 10. Distribución local Hell Men.

Fuente: Elaboración propia

La distribución de los espacios al interior del local se ha hecho teniendo en cuenta el grado de ‘intimidad’ que implica para los usuarios, ya que las validaciones han indicado que los mismos presentan altos grados de pudor frente a algunos de los productos ofrecidos. De esta manera, se ha

determinado que la barra y la sección de ropa interior ocuparán las esquinas traseras del local, ya que es el espacio más ‘privado’ del lugar. Por otro lado, el *stand* de cuidado personal será el de mayor exposición, encontrándose en la zona delantera de la boutique; el área más visible desde la entrada será la de cuidado facial que se encontrará ubicada en la parte central de la tienda, una ‘zona caliente’ para la venta de estos productos. Las cajas, o zonas de pago se encontrarán en una esquina delantera del local, esto para facilitar el control del consumo por parte de los visitantes de *Hell Men*, y para facilitar la circulación de personas después del proceso de pago. La razón por la que podrán ser empleadas las cuatro esquinas del local de esta manera es porque no se hará un uso activo de las vitrinas debido a la naturaleza de los productos comercializados, se utilizarán paneles o cortinas para cubrirlas, y se empleará dicho espacio para hacer exposición de la marca.

7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipo

Debido a que *Hell Men* no llevará a cabo procesos de transformación de materias primas, los requerimientos de maquinaria y equipo se reducen a las herramientas necesarias para ambientar el local, y para garantizar el adecuado funcionamiento de este. Dicho lo anterior, se ha determinado que para la apertura de la boutique se requiere el siguiente equipamiento; en la sección 8.1 se hace un análisis detallado de los costos asociados a la adquisición de estos implementos.

Tabla 14.*Requerimientos maquinaria y equipo Hell Men*

| REQUERIMIENTOS MAQUINARIA Y EQUIPO HELL MEN S.A.S. | |
|---|-----------------|
| Ítem | Cantidad |
| Computador | 3 |
| Software ERP | 1 |
| Impresora | 1 |
| Sistema de Sonido | 1 |
| Nevera (Bar) | 1 |
| Bicicletas (Entregas) | 2 |
| Repisas Flotantes | 20 |
| Mesas de Exhibición | 5 |
| Mesa para Caja Registradora | 1 |
| Bar (Barra Equipada) | 1 |
| Cortinas | 1 |
| Reflectores | 3 |

Fuente: Elaboración propia

7.6 Plan de compras e inventarios

Teniendo en cuenta la extensión del local destinado para *Hell Men*, se ha determinado que no se tendrá *stock* en bodega, sino que se harán pedidos mensuales a cada maquila –se gestionarán a partir del día 15 de cada mes, para que lleguen a la tienda el primer día del mes siguiente-. Esta modalidad permitirá a los administradores hacer requisiciones que se ajustan a los niveles de venta mensuales, a los productos que se requieren en mayor o menor volumen en la *boutique* y, en el caso de la línea de ropa interior, hacer pedidos de diseños que respondan a determinadas fechas especiales como San Valentín, *Halloween*, Navidad, entre otras. Dicho mecanismo para la solicitud de mercancías hace necesario que el departamento comercial de *Hell Men* realice proyecciones de ventas para el mes basándose en estadísticas de años anteriores, de las metas establecidas para dicho período, y de las ventas realizadas durante el mes inmediatamente anterior.

Las empresas maquiladoras a las que se les delegarán los productos desarrollados a nivel técnico por *Hell Men* serán las siguientes:

- Sabidiv S.A.S.: empresa dedicada a la confección de ropa interior, trajes de baño y ropa deportiva con calidad tipo exportación, y será la responsable de la manufactura de la ropa interior.
- Macumbia S.A.S.: es una compañía colombiana que produce calcetines, hará parte de la línea de ropa interior de *Hell Men*.
- Laboratorios Riosol Ltda.: sociedad especializada en la fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos, y fabricará los productos asociados a las líneas de cuidado facial y corporal.

Una ventaja asociada a estas maquilas es que son empresas colombianas que se encuentran ubicadas en Bogotá D.C. –a excepción de Sabidiv S.A.S., que está localizada en el municipio de Soacha-, razón por la que los costos logísticos son relativamente bajos, y el tiempo empleado en el envío de la mercancía desde las compañías maquiladoras hacia las instalaciones de *Hell Men* no tomará más de un día.

7.7 Gestión de calidad

La gestión de la calidad de los productos *Hell Men* radica en un monitoreo continuo a la labor de las empresas que cumplirán la función de maquilas, de las cuales se ha hecho un análisis cuidadoso antes de ser seleccionadas. De igual manera, la compañía se encargará de involucrarse ampliamente a lo largo del proceso de producción, velando por el adecuado desarrollo del mismo; también se solicitarán de forma periódica informes y documentos que soporten el desempeño de las maquilas, con el fin de determinar si en efecto se ha cumplido con los acuerdos y parámetros establecidos entre dichas sociedades y *Hell Men*.

Asimismo, se hará un seguimiento a los clientes después de la adquisición de los productos ofrecidos en la boutique a través de encuestas de carácter permanente, llamadas y cuestionarios a través de las redes sociales con el fin de validar la calidad de los productos, y de la experiencia de compra en ambos canales. De esta forma se involucrará al consumidor en el proceso de desarrollo y mejora de los artículos *Hell Men*, estableciendo una estrecha relación con el mismo y garantizando una retroalimentación continua.

7.8 Política ambiental

Con el objetivo de reducir el impacto que la operación de *Hell Men* tiene en el medio ambiente, se ha definido una política ambiental a partir del análisis de los procesos operativos de la compañía. Uno de los frentes en los que es necesario aminorar los efectos ambientales de *Hell Men*, es en el

tratamiento de los empaques de la mercancía. En cuanto a las bolsas de compra, se implementará la utilización de empaques de papel que puedan ser reutilizados por los consumidores en la posteridad. De la misma manera, los envases en los que se comercializarán los productos de cuidado facial y corporal serán de vidrio, y se ejecutará una política de devolución y reutilización de recipientes, a través de la cual los compradores recibirán descuentos en sus compras si retornan los contenedores a *Hell Men*. Así, se reducirá el consumo de materiales plásticos difícilmente degradables, y se incentivará una cultura de consumición más sostenible a nivel ambiental.

Adicionalmente, se ejecutará un sistema de facturación electrónica, que no sólo permitirá a la compañía disminuir de manera considerable el consumo de papel y tintas, sino que también posibilitará la captación de las direcciones de correo electrónico de los compradores, para así desarrollar el proceso de seguimiento post-venta de manera exitosa. De esta manera, se desarrollará el proceso de facturación de una manera más eficiente, ya que se evitará la generación de papeles que tienen un uso de corta duración, y el cliente podrá tener un registro detallado de su compra a través de un canal virtual que facilite su archivo y disponibilidad futura.

Si bien la empresa no será responsable por la producción de los artículos de marca propia, si será un sujeto activo en el proceso de elaboración de los mismos. En cuanto a los insumos empleados para la manufactura de los artículos *Hell Men*, se establecerá un trabajo mancomunado con las empresas maquiladoras para así garantizar que las materias primas utilizadas sean producidas de manera sostenible a nivel social y ambiental, libres de explotación laboral y de prácticas productivas inadecuadas. Los productos de cuidado *Hell Men* no serán testados en animales.

Finalmente, la empresa reducirá sus emisiones en los procesos logísticos de distribución de pedidos en la ciudad de Bogotá a través de la utilización de bicicletas y bicicletas eléctricas para la ejecución de las entregas a domicilio, evitando así el empleo de motorizados que consumen combustibles de origen fósil, y que generan altos niveles de contaminación en la ciudad. Igualmente, se prestará atención al proceso de selección del distribuidor logístico para entregas a nivel nacional, estableciendo como requisito a la empresa transportadora que cuente con políticas claras en materia ambiental.

La puesta en marcha de *Hell Men* implica un impacto en la Agenda 2030, contribuyendo así de manera parcial al cumplimiento de las metas establecidas en determinados Objetivos de Desarrollo Sostenible en el país. Inicialmente, es tangible el efecto que tendría la compañía en el objetivo 12: Producción y consumo responsable, especialmente en su meta “De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización” (PNUD, s.f.). De forma menos directa y relacionada al marco ambiental, *Hell Men* impactará en el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

7.8.1. Normatividad ambiental aplicable. Como marco principal para la guianza de la operación de *Hell Men* en el ámbito ambiental, es importante acudir al Decreto 2811 de 1974, a través del que se establece el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección del Medio Ambiente, específicamente en la Parte IV: De las normas de preservación ambiental relativas a elementos ajenos a los recursos naturales, Título II: Del Ruido, Artículo 33:

Se establecerán las condiciones y requisitos necesarios para preservar y mantener la salud y la tranquilidad de los habitantes, mediante control de ruidos originados en actividades industriales,

comerciales, domésticas, deportivas, de esparcimiento, de vehículos de transporte, o de otras actividades análogas (Presidencia de la República de Colombia, 1974).

De la misma manera, el Título III de la Parte IV del decreto mencionado, que concierne a la adecuada disposición de residuos, basuras, desechos y desperdicios, atañe a la adecuada operación de la compañía. Con el fin de certificar que *Hell Men* se encuentra en condiciones para entrar en ejecución, es necesario recurrir a la Secretaría de Ambiente para la expedición de una Certificación de Intensidad Auditiva, así como de un Registro de Publicidad Exterior Visual. Por otro lado, es relevante también contar con el Concepto Sanitario expedido por la Secretaría de Salud de Bogotá, requisito para la apertura del local comercial. Dicho concepto sanitario encuentra sustento en la Ley 9 de 1979, a través de la cual se dictan medidas sanitarias.

Por otro lado, la política ambiental delineada para *Hell Men* va en consonancia con nuevas iniciativas del Gobierno Nacional, como lo es la Ley 1811 de 2016, por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional (Congreso de Colombia, 2016). Asimismo, se alinea a la Política Pública Distrital de Producción y Consumo Sostenible, que se encuentra en construcción por parte de la Secretaría Distrital de Ambiente (Secretaría Distrital de Ambiente, s.f.).

8 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1 Estructura organizacional

8.1.1 Áreas funcionales. *Hell Men* contará con una división organizacional compuesta por diferentes áreas de enfoque las cuales se mostrarán en el siguiente gráfico. Estas dependencias están interrelacionadas, lo que genera flujos de información continuos que garantizan la óptima operación de la compañía. Al momento de crear la estructura organizacional de *Hell Men*, se decide que la misma no funcionará de manera jerárquica, ya que reñiría con la filosofía orientadora establecida para la compañía.

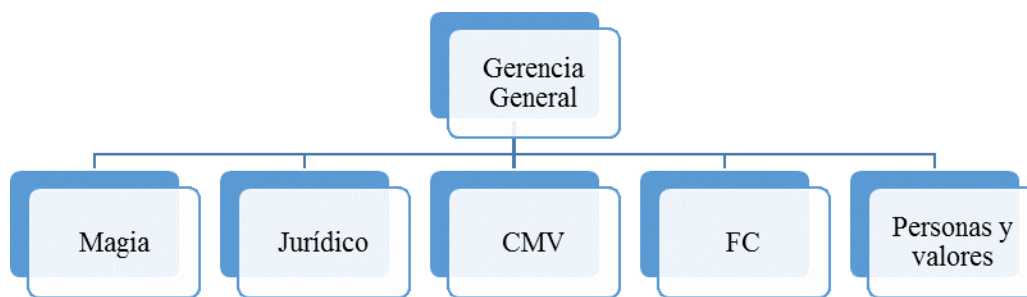


Ilustración 11. Áreas funcionales de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia General es el área principalmente encargada de liderar la planeación estratégica de la compañía, así como de coordinar y verificar los ingresos, egresos, costos, tendencias de mercado y ventas. Asimismo, velará por el posicionamiento de la marca en el medio, a través de una

adecuada y continua estrategia de relacionamiento público. Esta dependencia se encontrará distribuida entre las fundadoras de la empresa, generándose así una Gerencia Interna y una Gerencia Externa, que agruparán diversas sub-áreas donde se apoyarán los procesos de la organización, las cuales son: Magia, CMV, FC, y Personas y Valores.

En el área Magia, se encontrarán los creativos de la compañía, que son quienes recibirán información proveniente de diferentes fuentes acerca del comportamiento del consumidor, de sus deseos y necesidades para así desarrollar nuevos productos; estará compuesta por un diseñador de modas -responsabilizado del bosquejo de nuevas colecciones de ropa interior-, y un químico cosmético –que creará nuevos productos y mejorará los existentes en las líneas de cuidado facial y corporal-. Los resultados del trabajo del personal en esta área serán remitidos a los respectivos aliados maquiladores, quienes manufacturarán muestras y productos finales. De igual manera, el área Magia deberá presentar propuestas al departamento CMV acerca de ideas para la realización de empaques, que serán producidos con materiales reciclados y reciclables.

Para el manejo de asuntos mercantiles, se ha creado CMV, la dependencia responsabilizada de procesos comerciales, de mercadeo y ventas. Dentro de sus deberes se encuentra el establecimiento y monitoreo de metas de ventas, la creación y puesta en marcha de la estrategia de mercadeo, y la capacitación de la fuerza de ventas –*Personal Shoppers*-, ya que serán la cara de la marca y deben estar bastante preparados para analizar y aconsejar a los consumidores. CMV se encargará de manejar la identidad de la marca, y se asegurará de que sus estrategias de marketing y comunicaciones en efecto estén alineadas con la filosofía *Hell Men*, mientras se ajustan a las necesidades y deseos del mercado objetivo.

El departamento FC tiene el compromiso de realizar los pagos a proveedores, generar informes contables externos, contabilizar las operaciones y transacciones que realice la empresa, calcular los índices de rentabilidad y liquidez de la empresa, verificar temas de inversión y proyecciones a futuro basándose en los niveles de ventas y rentabilidad actual. Dicha dependencia está responsabilizada del direccionamiento financiero de la compañía, y es quien proveerá insumos numéricos para la toma de decisiones estratégicas por parte de la Gerencia General. Adicionalmente, esta área manejará el tema de asesorías jurídicas, que serán requeridas para la constitución de la empresa ante la Cámara de Comercio, asuntos contractuales con colaboradores y otras empresas –como las maquilas-, entre otros.

Por último, Personas y Valores es la división encargada de la contratación y selección del nuevo personal dependiendo de las requisiciones que se le solicite, nómina y beneficios que tendrán los trabajadores de la empresa. Asimismo, se encargará de velar por el clima organizacional de la compañía con el fin de que la misma sea un espacio armónico, abierto a nuevas ideas, y agradable para quienes hacen parte de la empresa; también verificará que el camino que siga la organización –y sus colaboradores- esté alineado con los principios y valores estipulados anteriormente, para así asegurar que la empresa es consecuente con los fundamentos con los que simpatiza.

8.12 Criterios de organización. *Hell Men* se caracterizará por tener una estructura organizacional matricial, este tipo de empresa se identifica por ser un sistema de múltiples mandos, la cual cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente: vertical y horizontal. (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). La empresa será una organización matricial horizontal, puesto que busca involucrar a todas las personas que hacen parte de la misma sin importar la división o departamento

al que se pertenezca, conocer la opinión del equipo a ser más organizada y estar al tanto el punto de vista del mercado.

La organización también se caracterizará por tener un estilo de liderazgo transformacional, el cual involucra el crecimiento personal y profesional de las capacidades cognitivas y habilidades del cada uno de los trabajadores (Bernal Agudelo , 2001). Por lo tanto, al combinar el tipo estructural y el liderazgo transformacional, se creará una empresa que abrirá las puertas a nuevo conocimiento e ideas para el crecimiento empresarial y el de los trabajadores, factores imprescindibles para las gestoras de *Hell Men*.

8.13 Diseño de organigrama y análisis de cargos. Tal y como se expresó anteriormente, *Hell Men* es una empresa que funcionará bajo una estructura organizacional matricial, con el fin de garantizar que los flujos comunicacionales sean espontáneos, directos y sin intermediarios, y que las dinámicas de poder se alineen a la filosofía orientadora de la compañía. A continuación, se presenta un diagrama en el que se plasma el organigrama diseñado para *Hell Men*, donde se puede apreciar claramente la estructura descrita anteriormente, en la sección de Áreas Funcionales, y el personal que cubriría cada una de las dependencias, además de su tipo de vinculación a la empresa.

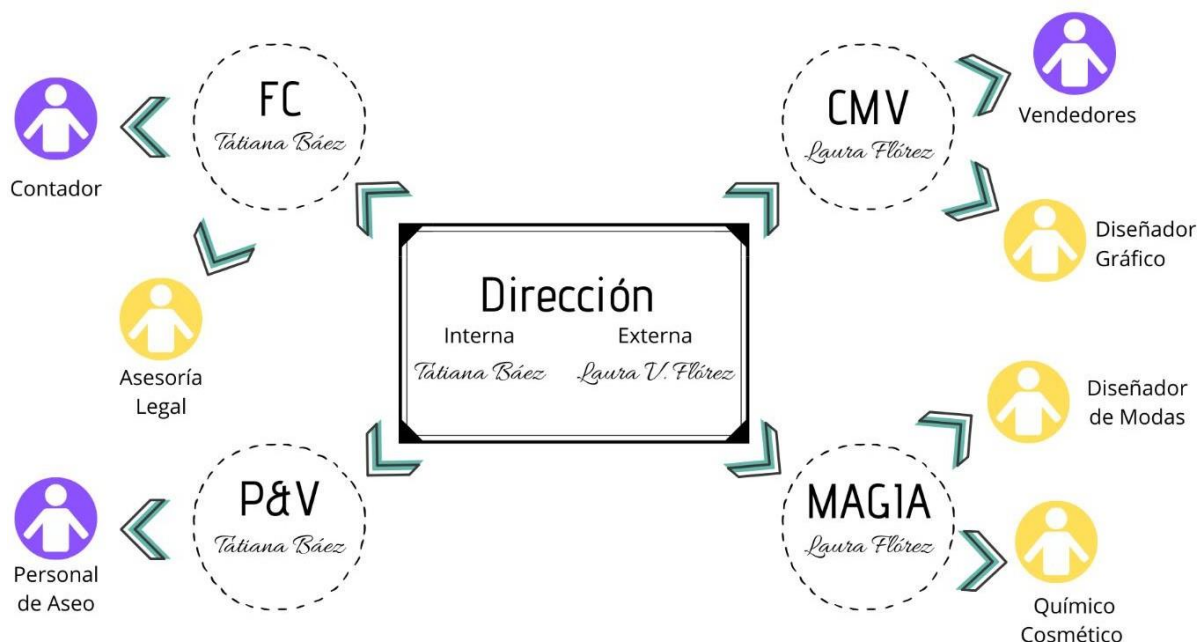


Ilustración 12. Estructura Organizacional Hell Men

Fuente: Elaboración propia

La empresa contará con dos métodos de contratación los cuales se diferencian en el esquema anterior a través del tipo de línea empleado: el contrato indefinido o fijo para los individuos señalados en color violeta, mientras que, a los sujetos señalados en amarillo, si bien son cruciales para el funcionamiento de la compañía, no son requeridos de manera permanente, razón por la que se les pagará por cada proyecto aislado que desarrollen, sin vincularlos a la nómina de la empresa. Como se puede apreciar, *Hell Men* contará con doce cargos en las diferentes áreas funcionales, de los cuales se hace un análisis más detallado en la siguiente tabla. En esta se explica qué funciones deberán realizar los empleados en cada uno de los cargos, los requisitos que se necesitan para la contratación, así como el sueldo mensual que esta persona tendrá. Vale la pena resaltar que, debido a la naturaleza de la empresa, y a su tamaño inicial, en muchos casos, las mismas personas llevarán a cabo las funciones relativas a dos o más cargos, de la manera en la que se esboza a continuación.

Tabla 15.*Análisis de Cargos Hell Men*

| ANÁLISIS DE CARGOS HELL MEN S.A.S. | | | |
|---|---|---|---|
| Cargo | Funciones | Requisitos | Sueldo mensual |
| Director Interno | <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de los procesos internos de la empresa tanto en el área de FC y personas y valores. • Seguimientos de las áreas magia y jurídica. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas con énfasis en finanzas y recursos humanos. | \$1'000.000 |
| Director Externo | <ul style="list-style-type: none"> • Verificación las campañas de mercadeo, el servicio al cliente y cumplimiento de ventas. • Validación de diseños y creación de esencias. • Creación de proyectos de responsabilidad social. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de negocios internacionales con énfasis en mercadeo y responsabilidad social. | \$1'000.000 |
| Asesoría Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de estatutos y de la empresa ante la cámara de comercio. • Defender los intereses de la empresa en cualquier proceso judicial. • Redactar contratos. • Asesorar a la empresa en materia fiscal, tributaria y derecho comercial. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado de derecho • Experiencia en derecho comercial y realización de estatutos. | Pago por proyecto contra cuenta de cobro generada |
| Director CMV | <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de las campañas publicitarias. • Cumplimiento y meta de ventas mensualmente. • Definición de perfiles de los vendedores o <i>Personal Shopper</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de negocios internacionales con énfasis en mercadeo | N/A (Incluido en salario del director externo) |
| Diseñador grafico | <ul style="list-style-type: none"> • Realizará las campañas publicitarias. • Creará la imagen corporativa de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador gráfico con enfoque a manejo publicitario. | Pago por proyecto contra cuenta de cobro generada |
| Vendedor | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicio al cliente. | \$ 1'200.000 |
| Vendedor Virtual | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente de manera virtual. • Logística en envíos de los productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicio al cliente y call center. | \$ 1'200.000 |

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de campañas publicitaria | | |
| Diseñador de Modas | <ul style="list-style-type: none"> • Crear diseños de ropa interior innovadores y divertidos. • Seleccionar materiales cómodos e higiénicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador de modas. • Experiencia en creación de diseños. | Pago por proyecto contra cuenta de cobro generada |
| Químico | <ul style="list-style-type: none"> • Creación esencias para colonias y splash. • Creación de jabones y exfoliantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Químico • Experiencia en realización de químicos corporales. | Pago por proyecto contra cuenta de cobro generada |
| Dirección FC | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad de la empresa mensual. • Realizar proyecciones de ventas y flujo neto de efectivo. • Saber el momento que se recupera la inversión y el porcentaje de recuperación. • Planes financieros. • Presupuestos para planes estratégicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Administradora de empresas con énfasis en finanzas. | N/A (Incluido en salario de dirección interna) |
| Dirección personas & valores | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de beneficios para empleados • Pago de nómina según lo establecido en la ley. | <ul style="list-style-type: none"> • Administradora de empresas con énfasis en RRHH. | N/A (Incluido en salario de dirección interna) |
| Contador | <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad bimensual de la empresa • Declaraciones de renta e impuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Contador con experiencia tributaria. | \$200.000 |
| Aseo | <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de todas las áreas de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en limpieza | 1 SMMLV |
| Domiciliario | <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de paquetes producto de venta por canal virtual • Mensajería | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia transportándose en bicicleta por la ciudad de Bogotá | 1SMMLV |

Fuente: Elaboración propia

8.2 Estructura de personal

8.2.1 Política de contratación. La política de contratación de *Hell Men S.A.S* tiene como objetivo el establecer los procedimientos para la selección y contratación del trabajador, el cual

cumpla con los criterios, misión, visión y valores de la organización. Para dar inicio al proceso de selección, es necesario tener claridad sobre cuál es la descripción de cargo y las funciones que cada individuo tendrá que realizar. Vale la pena mencionar que la organización se va a enfocar en la contratación de jóvenes universitarios, los cuales tengan una excelente presentación personal y quieran apoyar ideas innovadoras para el crecimiento de la organización sin importar al cargo que se estén presentando. El proceso cumplirá con cierto procedimiento, el cual se mostrará a continuación:

- Pruebas psicotécnicas virtuales ligadas al crecimiento profesional, conocimiento propio, inteligencia emocional y servicio al cliente.
- Entrevistas conjuntas máximo de 3 personas con las directoras.
- Cursos de capacitación acerca de servicio al cliente, etiqueta y protocolo.

Una vez aplicado el anterior proceso, la persona que supere de manera exitosa estas tres fases de capacitación, entrará a hacer parte de la familia *Hell Men*. Con el fin de formalizar el ingreso del potencial trabajador a la organización, se dará creación a un contrato a través del área Jurídica de la compañía, mediante el que se establecerán las reglas de juego para la incorporación de cada empleado.

En el proceso de contratación se registrará por el código sustantivo del trabajo, los empleados trabajarán la jornada máxima expuesto en el artículo 161 “La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana” (Secretaría General del Senado, 1950). Sin embargo, *Hell Men* es consciente de que, al trabajar con

universitarios, los horarios deben ser flexibles según las jornadas académicas, así que el trabajador podrá escoger cada 4 meses si desea el horario de apertura, de 7am a 3pm, o de cierre, de 2pm a 9:00pm, siendo consciente que los de la jornada de la tarde recuperarán el tiempo el fin de semana. Adicionalmente, contarán con un día de descanso entre semana y un domingo y sábado mensual. Se entregará dotación cada 4 meses, la cual consistirá, para los hombres, de un pantalón de sastre negro, con camiseta azul oscura o blanca y corbata roja, para las mujeres falda a media pierna de color negro o azul oscuro, camiseta azul clara o blanca. Los contratos se cancelarán por mutuo acuerdo o terminación de contrato en cuanto se firmen contrato fijo.

822 Política salarial. La política salarial de Hell se regirá bajo la ley colombiana, en la cual se estipula que se pagará un salario para la remuneración del trabajo realizado para la organización más el auxilio de transporte, la cual también se incluirá el pago de prestaciones, los cuales son un porcentaje del salario mensual, salud: 8,5%, pensión: 12%, riesgos (ARP): 1%, caja de compensación: 9%; y anualmente la prima de servicios que es un sueldo completo incluyendo el auxilio de transporte, cesantías un sueldo más los interés del 12%, vacaciones: 4,17%. El salario se pagará los 15 y 30 de cada mes, las cesantías se consignarán a los fondos, las vacaciones se darán cada año por 15 días hábiles.

9 PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de inversiones

Como se indicó anteriormente, *Hell Men* será desarrollado en tres etapas que comprenden la creación de una tienda virtual que distribuya productos de otras marcas, la contratación de maquilas que elabore los productos diseñados por el personal de *Hell* y, finalmente, la apertura de un local que cuente con las características mencionadas anteriormente. Debido a que las primeras etapas son tomadas como fases validatorias, el presente proyecto económico y financiero ha sido planteado a partir del comienzo del tercer ciclo, que implica la compra de un espacio comercial y su respectiva ambientación. Las cifras aquí mostradas son expresadas en pesos colombianos (COP).

9.1.1 Presupuesto de inversión fija. Teniendo en cuenta los requerimientos de activos para la creación de *Hell Men*, el presupuesto de inversión fija asciende a COP \$332 millones de pesos que serán distribuidos en la adquisición de un *software* para la planeación de los recursos de la empresa (*Enterprise Resource Planning, ERP*), con el fin de realizar un control de los inventarios y registro de ventas realizadas, así como de la disponibilidad de maquinaria, muebles y enseres para la adecuada operación de la compañía. A continuación, se ahonda en los montos destinados para cada fin.

Tabla 16.*Presupuesto de inversión fija*

| PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA HELL MEN S.A.S. | |
|--|----------------------|
| Activo | Valor activos |
| Software | \$1.500.000 |
| Maquinaria | \$311.000.000 |
| Muebles Y Enseres | \$19.400.000 |
| Total, inversión fija año 0 | \$331.900.000 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el 94% del presupuesto de inversión fija para la apertura de la *boutique* de *Hell Men* está designado para la adquisición de maquinaria, donde se incluyen computadores tanto para el registro de transacciones en caja como para el personal administrativo en oficina, una impresora que será utilizada esporádicamente, el sistema de sonido para ambientar el local, una nevera con puerta de cristal para el almacenaje de bebidas en el bar, una moto para la entrega de mercancía a domicilio, y un local comercial para el ejercicio de la actividad.

Tabla 17.*Maquinaria requerida*

| MAQUINARIA REQUERIDA OPERACIÓN HELL MEN S.A.S. | | | |
|---|-----------------|---------------|----------------------|
| Maquinaria | Cantidad | Precio | Total |
| Computadores Caja Registradora | 2 | \$2.000.000 | \$4.000.000 |
| Computadores Oficina | 1 | \$1.500.000 | \$1.500.000 |
| Impresora | 1 | \$1.000.000 | \$1.000.000 |
| Sistema de sonido | 1 | \$1.500.000 | \$1.500.000 |
| Nevera | 1 | \$1.000.000 | \$1.000.000 |
| Bicicletas | 2 | \$1.000.000 | \$2.000.000 |
| Local | 1 | \$300.000.000 | \$300.000.000 |
| Total inversión maquinaria | | | \$311.000.000 |

Fuente: Elaboración propia

Si bien constituye una inversión relativamente alta, es relevante mencionar que el 96% de la misma será destinada a la compra de un local comercial, lo que constituye un activo en constante valorización, que ahorrará costos administrativos en el largo plazo, ya que la inversión de COP\$300'000.000 en la adquisición del mismo podrían recuperarse en aproximadamente 5 años, teniendo en cuenta que el precio promedio de arriendo de un local es de COP \$5'000.000. Adicionalmente, el hecho de poseer la propiedad del lugar concede a *Hell Men S.A.S.* el derecho de hacer todos los arreglos y modificaciones que hagan falta para ambientar el lugar. Con este mismo fin, se ha generado un presupuesto de inversión para muebles y enseres, que puede ser apreciado a continuación.

Tabla 18.

Requerimientos muebles y enseres

| REQUERIMIENTOS MUEBLES Y ENSERES HELL MEN S.A.S. | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------------|
| Muebles y enseres | Cantidad | Precio | Total |
| Repisas Flotantes | 20 | \$100.000 | \$2.000.000 |
| Mesas de Exhibición | 5 | \$1.500.000 | \$7.500.000 |
| Mesa para caja registradora | 1 | \$1.000.000 | \$1.000.000 |
| Bar | 1 | \$4.000.000 | \$4.000.000 |
| Cortinas | 1 | \$4.000.000 | \$4.000.000 |
| Reflectores | 3 | \$300.000 | \$900.000 |
| Total, Inversión muebles y enseres | | | \$19.400.000 |

Fuente: Elaboración propia

La inversión requerida para muebles y enseres responde principalmente a los implementos que se precisan para la adecuación del local para su funcionamiento, rubro del cual se destacan los montos destinados a la adecuación del bar, espacio que será posteriormente alquilado a un agente externo para su operación dentro del local.

9.12 Presupuesto de capital de trabajo. El capital de trabajo es considerado como “los recursos que requiere la empresa para poder operar” (Gerencie.com , 2011). En el caso de *Hell Men*, se requiere un monto de efectivo para el cubrimiento de los costos de operación, otro, que será destinado a la consecución de inventarios, que corresponde a la existencia de las unidades necesarias de cada referencia en la *boutique*, cifra calculada a partir de las proyecciones de venta realizadas anteriormente, y un último rubro, con el que se adquirirá el local comercial. En la siguiente tabla se diferencia la distribución del capital de trabajo.

Tabla 19.

Requerimientos de capital de trabajo

| REQUERIMIENTOS CAPITAL DE TRABAJO HELL MEN S.A.S | | | |
|---|-----------------|-------------------|------------------|
| Concepto | Efectivo | Inventario | Crédito |
| Capital de trabajo | \$33.900.000,00 | \$34.912.917,14 | \$300.000.000,00 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se concluye que, para abrir la *boutique*, se necesita un capital de COP \$369'000.000. Vale la pena resaltar que los COP \$300'000.000 requeridos para la compra del local serán adquiridos a través de un crédito con el banco Bancolombia, deuda que será causada a través de cuotas mensuales de COP \$8'730.148,37, con una tasa de interés del 22% efectivo anual, a un plazo de 5 años. Esto, como se mencionó anteriormente, permitiría a la empresa poseer un activo en constante valorización.

9.2 Estructura de costos

921 Estructura de costos operacionales. Los costos empresariales que tendrá de la organización en el momento de abrir la tienda física se clasifican en los costos de nómina, que comprenden el salario de ocho empleados, por contratos fijos o por prestación de servicios; de publicidad, que son los costos de las campañas en redes sociales, material publicitario, tarjetas de presentación, pendones y eventos; los costos de materiales, que corresponden a la manufactura de los productos en las maquilas, más los costos del empaque y el transporte asociado al mismo; los gastos administrativos, que corresponden a los servicios públicos como la luz, teléfono e internet, el hosting anual de la página web, así como el costo de los permisos y licencias requeridos para operar; finalmente, se encuentra dentro de este rubro el costo de los artículos de aseo, son los gastos de artículos para realizar el aseo en la boutique.

922 Presupuesto de costos operacionales. Los costos operacionales del primer año en la tienda física serán de COP \$671'831.650, los cuales están desglosados en la siguiente tabla.

Tabla 20.

Presupuesto de costos operacionales

| PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONALES HELL MEN S.A.S | |
|---|----------------------|
| Concepto | Presupuesto |
| Costos de nómina | \$114.280.814 |
| Costo publicidad | \$11.670.000 |
| Costo materiales | \$434,272,937 |
| Costos administrativos | \$38.231.739 |
| Costos artículos de aseo | \$152.460 |
| Costos operacionales | \$598.607.949 |

Fuente: Elaboración propia

9.23 Estructura de costos unitarios. Los costos unitarios que manejará *Hell* se desglosan de los costos operacionales que tendrá la empresa en una periodicidad anual, y se desglosan a continuación. Es importante destacar el hecho de que algunos costos consignados en el presente documento son netamente referenciales, y que pueden variar de la operación real de la compañía.

9.2.3.1 Costos de nómina anuales. Teniendo en cuenta la norma laboral vigente en el Código Sustantivo de Trabajo, y los lineamientos esbozados en el apartado de política salarial del presente documento, a continuación, se presentan los costos proyectados para el personal de *Hell Men S.A.S.*, que se compone por dos directoras, tres vendedores, un domiciliario, una señora del aseo, y un contador. En la tabla presentada sucesivamente, se discriminan en los salarios el respectivo auxilio de transporte, aportes en salud, pensión, ARL, caja de compensación, prima de servicios, cesantías, y vacaciones. La razón por la que estos rubros no se encuentran determinados para la persona encargada del servicio contable responde a que esta persona no será contratada de manera fija, sino que recibirá una compensación de aproximadamente COP \$200.000 mensuales por sus servicios ocasionales.

Tabla 21.*Costos unitarios de nómina*

| COSTOS UNITARIOS DE NÓMINA HELL MEN S.A.S. | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------|-----------|-----------|---------|----------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|-----------|---------------|---------------|--------------------------------|
| Carg o | Sueldo básico | Aux. Transp. | Salud | Pensión | ARL | Caja de Compensación | Total mensual | Prima | Cesantías | Vacaciones | Total anual | #. Cargos | Días lab. mes | Días lab. año | Costo unitario de nómina anual |
| Director | \$1,000,000 | \$77,700 | \$85,000 | \$120,000 | \$5,220 | \$96,993 | \$1,102,213 | \$1,077,700 | \$1,207,024 | \$500,000 | \$16,011,280 | 2 | 30 | 360 | \$38,427,072 |
| Vendedor | \$1,200,000 | \$77,700 | \$102,000 | \$144,000 | \$6,264 | \$114,993 | \$1,321,257 | 1,277,700 | \$1,431,024 | \$600,000 | \$19,163,808 | 3 | 25 | 300 | \$57,491,424 |
| Señoras de aseo | \$828,116 | \$77,700 | \$70,390 | \$99,374 | \$4,323 | \$81,523 | \$913,962 | \$905,816 | \$1,014,514 | \$414,058 | \$13,301,932 | 1 | 15 | 180 | \$7,981,159 |
| Domiciliario | \$828,116 | \$77,700 | \$70,390 | \$99,374 | \$4,323 | \$81,523 | \$913,962 | \$905,816 | \$1,014,514 | \$414,058 | \$13,301,932 | 1 | 15 | 180 | \$7,981,159 |
| Contador | \$200,000 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | \$200,000 | N/A | N/A | N/A | \$2,400,000 | 1 | - | - | \$2,400,000 |
| TOTAL COSTO NÓMINA ANUAL | | | | | | | | | | | | | | | \$114,280,814 |

Fuente: Elaboración propia

9.2.3.2 Costos de publicidad unitarios. Los costos de publicidad designados para *Hell Men* se dividen en inversiones en la promoción de posts en redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Google Ads*, así como en la impresión de material publicitario, tarjetas de presentación y pendones. También se destina una cifra para la realización de eventos para la activación de la marca ante el segmento de mercado identificado, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 22.*Costos de publicidad unitarios*

| COSTOS DE PUBLICIDAD UNITARIOS HELL MEN S.A.S. | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Concepto | Participación | Total |
| Internet | 12% | \$ 1.380.000 |
| Facebook | 4% | \$ 480.000 |
| Twitter | 2% | \$ 240.000 |
| Instagram | 3% | \$ 360.000 |
| Google Ads | 3% | \$ 300.000 |
| Material Publicitario | 2% | \$ 290.000 |
| Tarjetas de Contacto | 1% | \$ 100.000 |
| Pendón | 2% | \$ 190.000 |
| Activación de Marca | 86% | \$ 10.000.000 |
| Total | | \$ 11.670.000 |

Fuente: Elaboración propia

9.2.3.3 Costos materiales unitarios. Como se expresó anteriormente, los costos materiales corresponden al monto a pagar a las maquilas aliadas por la manufactura de los productos de las líneas de ropa interior y de cuidado personal, los cuales se diferenciarán por su calidad, comodidad y diseño. Vale la pena resaltar que, aunque se hace necesario establecer acuerdos con empresas maquiladoras con el fin de tercerizar el proceso productivo, el desarrollo de producto a un nivel técnico será llevado a cabo por personal interno en *Hell Men*, para garantizar así la autenticidad en los productos de la marca. El costo material definido en el presente documento corresponde al costo de producción (precio provisto por las maquilas), el costo del empaque, y el de transporte o servicio, con el fin de cubrir los costos derivados de los envíos, en caso de compra online, y que corresponde a una reserva del 10% de la suma entre costo del producto en la maquila y el costo del empaque.

Tabla 23.*Costos unitarios de materiales*

| COSTOS UNITARIOS DE MATERIALES HELL MEN S.A.S. | | | | | | |
|---|----------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Producto | Costo maquila | Empaque | Servicios o transporte | Costo total unitario | Unidades a vender | Costo total anual |
| Bóxer | \$21,960 | \$500 | \$2,246 | \$24,706 | 1,546 | \$38,195,476 |
| Brief | \$20,767 | \$500 | \$2,127 | \$23,394 | 557 | \$13,030,291 |
| Jockstrap | \$18,100 | \$500 | \$1,860 | \$20,460 | 31 | \$634,260 |
| Tanga | \$18,100 | \$500 | \$1,860 | \$20,460 | 31 | \$634,260 |
| Medias | \$15,000 | \$500 | \$1,550 | \$17,050 | 928 | \$15,822,400 |
| Bb cream | \$25,000 | \$500 | \$2,550 | \$28,050 | 1,188 | \$33,323,400 |
| Protector labial | \$5,000 | \$500 | \$550 | \$6,050 | 1,188 | \$7,187,400 |
| Crema anti-age | \$25,000 | \$500 | \$2,550 | \$28,050 | 1,359 | \$38,119,950 |
| Crema hidratante día y noche | \$20,000 | \$500 | \$2,050 | \$22,550 | 1,699 | \$38,312,450 |
| Bloqueador | \$40,000 | \$500 | \$4,050 | \$44,550 | 2,547 | \$113,468,850 |
| Tónico facial * 250ml | \$10,000 | \$500 | \$1,050 | \$11,550 | 1,359 | \$15,696,450 |
| Mascarillas * 45ml | \$5,000 | \$500 | \$550 | \$6,050 | 340 | \$2,057,000 |
| Mascarillas * 250ml | \$15,000 | \$500 | \$1,550 | \$17,050 | 340 | \$5,797,000 |
| Exfoliantes faciales * 250ml | \$15,000 | \$500 | \$1,550 | \$17,050 | 340 | \$5,797,000 |
| Tónico de barba * 250ml | \$15,000 | \$500 | \$1,550 | \$17,050 | 1,359 | \$23,170,950 |
| Jabón íntimo | \$10,000 | \$500 | \$1,050 | \$11,550 | 1,359 | \$15,696,450 |
| Pañitos húmedos *30unid | \$7,000 | \$500 | \$750 | \$8,250 | 1,188 | \$9,801,000 |
| Sales de baño set x 3 | \$25,000 | \$500 | \$2,550 | \$28,050 | 169 | \$4,740,450 |
| Exfoliantes corporales * 250ml | \$15,000 | \$500 | \$1,550 | \$17,050 | 849 | \$14,475,450 |
| Cremas hidratantes | \$20,000 | \$500 | \$2,050 | \$22,550 | 1,699 | \$38,312,450 |
| TOTAL | | | | | | \$434.272,937 |

Fuente: Elaboración propia

9.2.3.4 Costos administrativos unitarios. Este rubro corresponde a los costos asociados a los servicios públicos, como lo son la luz, el agua, y el servicio de teléfono e internet, así como los relacionados a la administración del local comercial, el *hosting* de la página web y la plataforma de ventas. Por último, se incluye el valor de las sesiones de capacitación para el personal, especialmente para la formación de los *Personal Shoppers*, con el fin de prepararlos para brindar una atención al cliente acorde con las directrices delineadas por la compañía. De la misma manera, se incluyen dentro de este rubro los costos dedicados a los permisos y licencias requeridos para la apertura y operación del local, así como los de la póliza de seguro que se tomará para cubrir posibles contingencias.

Tabla 24.*Costos administrativos unitarios*

| COSTOS ADMINISTRATIVOS UNITARIOS HELL MEN S.A.S. | |
|---|---------------------|
| Concepto | Presupuesto |
| Luz | \$20.424.130 |
| Teléfono e Internet | \$1.080.000 |
| Agua | \$300.000 |
| Administración | \$3.888.000 |
| Página Web | \$300.000 |
| Capacitaciones | \$4.500.000 |
| Permisos y licencias | \$2.739.608 |
| Certificación de Intensidad Auditiva | \$176.042 |
| Concepto Técnico de Seguridad Humana | 55.208 |
| Registro de Publicidad Exterior Visual | \$414.058 |
| Sayco & Acimpro | \$300.300 |
| Matrícula Mercantil | 1'320.000 |
| Depósito de Marcas y Enseñas | \$474.000 |
| Póliza de seguro PYMES Multiriesgo | \$5.000.000 |
| Total | \$38.231.739 |

Fuente: Elaboración propia

9.2.3.5 Costos de los productos para el aseo. Este rubro corresponde al monto destinado para compra de los insumos necesarios para que el personal de aseo de la compañía pueda mantener las instalaciones de la misma en óptimas condiciones. El desglose de los mismos se hace en la siguiente tabla.

Tabla 25.*Costos de productos para aseo*

| COSTOS DE PRODUCTOS PARA ASEO HELL MEN S.A.S. | | | |
|--|----------------------|-----------------|---------------------------|
| Concepto | Precio unidad | Cantidad | Precio total anual |
| Trapero | \$13.250,00 | 2 | \$26.500,00 |
| Escoba | \$9.300,00 | 2 | \$18.600,00 |
| Recogedor | \$7.000,00 | 2 | \$14.000,00 |
| Limpia pisos | \$9.060,00 | 6 | \$54.360,00 |
| Vinagre | \$2.000,00 | 6 | \$12.000,00 |
| Limpia vidrios | \$4.500,00 | 6 | \$27.000,00 |
| Total | | | \$152.460,00 |

Fuente: Elaboración propia

924 Determinación del margen de contribución. Para determinar el margen de contribución de *Hell*, se tomó como referencia la rentabilidad sobre las ventas de cada producto que cada producto arroja en promedio, el cual es calculado a partir de las ganancias, dividido sobre el precio de venta, y las ganancias son las utilidades que producto vendido deja a la compañía. Como media, el margen de contribución de los productos a comercializar en *Hell Men* es del 44.45%, lo que indica un nivel aceptable para el cubrimiento de costos fijos y utilidades.

Tabla 26.*Margen de contribución*

| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN HELL MEN S.A.S. | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Concepto | Costo | Precio | Ganancia | Rentabilidad bruta | Ventas | Costo Unitario Anual | Margen de contribución (\$) | Margen de contribución (%) |
| Bóxer | \$26,471 | \$40.000 | \$13,528 | 33.82% | \$61,840,000 | \$38,195,476 | \$23,644,524 | 38.24% |
| Brief | \$21,996 | \$37.000 | \$15,004 | 40.55% | \$20,609,000 | \$13,030,291 | \$7,578,709 | 36.77% |
| Jockstrap | \$20,677 | \$34.000 | \$13,323 | 39.19% | \$1,054,000 | \$634,260 | \$419,740 | 39.82% |
| Tanga | \$20,677 | \$30.000 | \$9,323 | 31.08% | \$930,000 | \$634,260 | \$295,740 | 31.80% |
| Medias | \$18,978 | \$25.000 | \$6,022 | 24.09% | \$23,200,000 | \$15,822,400 | \$7,377,600 | 31.80% |
| Bb Cream | \$34,732 | \$60.000 | \$25,268 | 42.11% | \$71,280,000 | \$33,323,400 | \$37,956,600 | 53.25% |
| Protector Labial | \$9,532 | \$15.000 | \$5,468 | 36.45% | \$17,820,000 | \$7,187,400 | \$10,632,600 | 59.67% |
| Crema Anti-age | \$32,935 | \$55.000 | \$22,065 | 40.12% | \$74,745,000 | \$38,119,950 | \$36,625,050 | 49.00% |
| Crema hidratante día y noche | \$26,793 | \$45.000 | \$18,207 | 40.46% | \$76,455,000 | \$38,312,450 | \$38,142,550 | 49.89% |
| Bloqueador | \$56,012 | \$90.000 | \$33,988 | 37.76% | \$229,230,000 | \$113,468,850 | \$115,761,150 | 50.50% |
| Tónico facial * 250ml | \$13,285 | \$20.000 | \$6,715 | 33.58% | \$27,180,000 | \$15,696,450 | \$11,483,550 | 42.25% |
| Mascarillas * 45ml | \$6,458 | \$10.000 | \$3,542 | 35.42% | \$3,400,000 | \$2,057,000 | \$1,343,000 | 39.50% |
| Mascarillas * 250ml | \$17,613 | \$30.000 | \$12,387 | 41.29% | \$10,200,000 | \$5,797,000 | \$4,403,000 | 43.17% |
| Exfoliantes Faciales * 250ml | \$17,613 | \$30.000 | \$12,387 | 41.29% | \$10,200,000 | \$5,797,000 | \$4,403,000 | 43.17% |
| Tónico de Barba * 250ml | \$18,680 | \$30.000 | \$11,320 | 37.73% | \$40,770,000 | \$23,170,950 | \$17,599,050 | 43.17% |
| Jabón Intimo | \$16,285 | \$25.000 | \$8,715 | 34.86% | \$33,975,000 | \$15,696,450 | \$18,278,550 | 53.80% |
| Pañitos Húmedos *10unid | \$12,752 | \$20.000 | \$7,248 | 36.24% | \$23,760,000 | \$9,801,000 | \$13,959,000 | 58.75% |
| Sales de baño set x 3 | \$28,509 | \$45.000 | \$16,491 | 36.65% | \$7,605,000 | \$4,740,450 | \$2,864,550 | 37.67% |
| Exfoliantes Corporales * 250ml | \$18,069 | \$30.000 | \$11,931 | 39.77% | \$25,470,000 | \$14,475,450 | \$10,994,550 | 43.17% |
| Cremas Hidratantes | \$24,700 | \$40.000 | \$15,300 | 38.25% | \$67,960,000 | \$38,312,450 | \$29,647,550 | 43.63% |
| Promedios | \$22,138 | \$35.550 | \$13.533 | 37.04% | \$41,384,150 | \$21,713,647 | \$19,670,503 | 44.45% |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, vale la pena mencionar que, para hacer el presente cálculo, se han tomado como referencia los niveles de venta estipulados en las proyecciones presentadas anteriormente y,

con ellas, los porcentajes de participación de cada uno de los productos en su respectiva línea de venta. De esta manera, vale la pena recalcar que el 87% de las ventas totales proviene del segmento de cuidado personal, mientras el 13% restante del de ropa interior.

9.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas o precio determinado en donde la empresa cubre todos sus costos y gastos, sin arrojar ningún tipo de utilidad adicional. A continuación, se puede apreciar el número de unidades a ser vendidas por *Hell Men*, con el fin de alcanzar una posición de equilibrio.

Tabla 27.

Punto de equilibrio en unidades

| PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES) HELL MEN S.A.S | | | |
|--|----------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Costos fijos | | Costos variables unitarios | |
| Nómina | \$114.280.814 | Materiales | \$22.016,60 |
| Administrativos | \$38.231.739 | Aseo | \$7,62 |
| Impuestos | \$18.615.546 | | |
| Crédito | \$104.761.785 | | |
| Total | \$276.889.883 | Total | \$22.024,22 |
| <i>Precio unitario</i> | \$35.550,00 | <i>Precio</i> | |
| Punto de equilibrio | 17.779 | Unidades | |

Fuente: Elaboración propia

Para lograr ese punto en unidades, *Hell* debe tener unos niveles de venta de 17.779 unidades en promedio de los 20 productos que se ofrecen. Según las proyecciones de ventas esbozadas en el apartado número 6, dicho nivel de ventas se alcanzaría en el primer año de operación de la

boutique, razón por la que, a partir de este mismo período de tiempo, podrían empezar a percibirse utilidades del ejercicio, lo que es una noticia alentadora para las socias de la empresa, ya que el punto de equilibrio se alcanza rápidamente, de acuerdo a las proyecciones.

Por otro lado, también ha determinado un precio de venta promedio, a través del cual también se puede llegar a un estado de equilibrio; la siguiente tabla evidencia que, en promedio, los productos deberían venderse a un precio de \$31.603, para alcanzar una condición sin pérdidas ni ganancias.

Tabla 28.

Punto de equilibrio en precio

| PUNTO DE EQUILIBRIO (PRECIO) HELL MEN S.A.S. | | | |
|---|----------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Costos fijos | | Costos variables unitarios | |
| Nómina | \$114.280.814 | Materiales | \$12.386,27 |
| Administrativos | \$38.231.739 | Aseo | \$4,29 |
| Impuestos | \$18.615.546 | | |
| Crédito | \$104.761.785 | | |
| Total | \$276.889.883 | Total | \$12.390,56 |
| <i>Precio unitario</i> | 20000,00 | | Unidades |
| Punto de equilibrio | \$31.602,59 | | Precio |

Fuente: Elaboración propia

PLAN FINANCIERO

10.1 Estados financieros

10.1.1 Balance general. El balance general de una empresa muestra la situación financiera, puesto que se explica detalladamente el valor de cada activo que posee la empresa, obligaciones de pago que tiene la empresa, el capital y las utilidades relacionadas en el periodo de realización de la cuenta (Universidad de Almería, s.f.). En la siguiente tabla, se muestra el balance del primer año de operación, detallando lo que posee la empresa, lo que debe y lo de los accionistas o socios.

Tabla 29.

Balance general

| BALANCE GENERAL HELL MEN S.A.S. | |
|--|-------------------------|
| Activos | |
| Caja | \$11,907,950.47 |
| Bancos | \$107,171,554.21 |
| Inventarios | \$21,713,646.85 |
| <i>Total, corrientes</i> | <i>\$140,793,151.52</i> |
| Muebles | \$30,400,000.00 |
| Inmuebles | \$300,000,000.00 |
| <i>Total, no corrientes</i> | <i>\$330,400,000.00</i> |
| Total, activos | \$471,193,151.52 |
| Pasivos | |
| Obligaciones Bancarias | \$300,000,000.00 |
| Cuentas por pagar | \$14,538,298.50 |
| Prestaciones Sociales | \$6,595,192.00 |
| Total, pasivos | \$321,133,490.50 |
| Patrimonio | |
| Capital | \$31,900,000.00 |
| Utilidades del periodo | \$119,079,504.68 |
| Total, patrimonio | \$150,979,504.68 |
| Total, pasivo y patrimonio | \$472,112,995.18 |

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Estado de resultados. El estado de resultado demuestra la utilidad que obtiene el negocio después de gastos e impuestos a pagar (Universidad de Almería, s.f.). En el siguiente cuadro, vemos la utilidad que tendría la empresa a un año de abrir sus puertas al público, donde se identifica que, al cierre del período, *Hell Men* percibiría una utilidad neta del 14%.

Tabla 30.

Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS HELL MEN S.A.S. | |
|---|----------------------|
| Concepto | Año 1 |
| Ingresos de venta | \$827,683,000 |
| Ingreso no operacional | \$9,600,000 |
| Costos materiales | \$434,272,937 |
| Utilidad bruta | \$403,010,063 |
| Costos operacionales | \$164,335,013 |
| Costos financieros | \$66,000,000 |
| Depreciación | \$34,980,000 |
| Utilidad gravable | \$137,695,051 |
| Impuestos | \$18,615,546 |
| Utilidad neta | \$119,079,505 |

Fuente: Elaboración propia

10.1.3 Flujo de caja. El flujo de caja muestra la información relevante acerca de los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un periodo de tiempo (Cohen, s.f.). En la siguiente tabla, podemos ver detalladamente el flujo de caja de la empresa en el primer año de apertura y el tiempo de inversión.

Tabla 31.*Flujo de caja*

| FLUJO DE CAJA HELL MEN S.A.S. | | |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 0 | Año 1 |
| Ingresos de venta | | \$827,683,000 |
| Ingreso no operacional | | \$9,600,000 |
| Costos operacionales | | \$598,607,949 |
| Costos financieros | | \$66,000,000 |
| Depreciación | | \$34,980,000 |
| <i>Utilidad gravable</i> | | <i>\$137,695,051</i> |
| Impuestos | | \$18,615,546 |
| <i>Utilidad neta</i> | | <i>\$119,079,505</i> |
| Depreciación | | \$34,980,000 |
| Abono a capital | | \$38,761,780 |
| Flujo operacional | | \$115,297,724 |
| Inversión fija | \$331,900,000 | |
| Inversión capital de trabajo | \$99,691,192 | \$2,734,772 |
| Préstamo | \$300,000,000 | |
| Flujo inversión neta | \$131,591,192 | \$2,734,772 |
| Recuperación activo fijo | | |
| Recuperación capital trabajo | | |
| Deudas | | |
| Valor continuidad | | |
| Valor residual | \$0 | \$0 |
| Flujo neto de efectivo | -\$131,591,192 | \$112,562,952 |

Fuente: Elaboración propia

10.2 Estados financieros proyectados a tres años

El objetivo de las proyecciones es conocer los posibles crecimientos de la empresa y como puede llevarse a cabo el funcionamiento financiero, estas proyecciones suelen hacerse a menudo en los nuevos proyectos de emprendimiento. A, continuación se mostrarán las proyecciones realizadas al balance general, estado de resultados y flujo de caja en el caso de *Hell Men S.A.S.*, en los primeros 3 años de operación de la tienda física.

10.2.1 Balance general proyectado. En el balance podemos ver si la empresa se encuentra contablemente estable, y este puede ser analizado a partir de la tabla a continuación. Como se

puede observar, se identifica que, en los primeros tres años de operación, la compañía incrementaría sus activos a un ritmo promedio de 15.3%, mientras su patrimonio se incrementa a una media del 45.9% anual, un panorama bastante positivo para la compañía.

Tabla 32.

Balance general proyectado

| BALANCE GENERAL PROYECTADO (3 AÑOS) HELL MEN S.A.S. | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Activos | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Caja | \$11,907,950.47 | \$12,826,160.62 | \$13,846,894.94 |
| Bancos | \$107,171,554.21 | \$234,514,950.28 | \$252,883,660.71 |
| Inventarios | \$21,713,646.85 | \$22,433,372.94 | \$23,178,106.65 |
| <i>Total, corrientes</i> | <i>\$140,793,151.52</i> | <i>\$269,774,483.84</i> | <i>\$289,908,662.30</i> |
| Muebles | \$30,400,000.00 | \$30,400,000.00 | \$30,400,000.00 |
| Inmuebles | \$300,000,000.00 | \$300,000,000.00 | \$300,000,000.00 |
| <i>Total, no corrientes</i> | <i>\$330,400,000.00</i> | <i>\$330,400,000.00</i> | <i>\$330,400,000.00</i> |
| Total, activos | \$471,193,151.52 | \$600,174,483.84 | \$620,308,662.30 |
| Pasivos | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Obligaciones Bancarias | \$300,000,000.00 | \$300,000,000.00 | \$300,000,000.00 |
| Cuentas por pagar | \$14,538,298.50 | \$15,000,481.44 | \$15,468,597.27 |
| Prestaciones Sociales | \$6,595,192.00 | \$7,056,855.44 | \$7,550,835.32 |
| Total, pasivos | \$321,133,490.50 | \$322,057,336.88 | \$323,019,432.59 |
| Patrimonio | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Capital | \$31,900,000.00 | \$31,900,000.00 | \$31,900,000.00 |
| Utilidades Periodos anteriores | | \$119,079,504.68 | \$128,261,606.23 |
| Utilidades del periodo | \$119,079,504.68 | \$128,261,606.23 | \$138,468,949.43 |
| Total, patrimonio | \$150,979,504.68 | \$279,241,110.90 | \$298,630,555.65 |
| Total, pasivo y patrimonio | \$472,112,995.18 | \$601,298,447.78 | \$621,649,988.24 |

Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Estado de resultados proyectado. En la proyección de los estados de resultados de la compañía, podemos concluir que *Hell* tendrá un crecimiento anual en utilidad neta de aproximadamente el 7.8% en promedio de los 3 años.

Tabla 33.*Estado de resultados proyectado*

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (3 AÑOS) HELL MEN S.A.S. | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Ingresos de venta | \$827,683,000 | \$855,644,000 | \$884,519,000 |
| Ingreso no operacional | \$9,600,000 | \$10,080,000 | \$10,584,000 |
| Costos materiales | \$434,272,937 | \$448,667,459 | \$463,562,133 |
| Utilidad bruta | \$403,010,063 | \$417,056,541 | \$431,540,867 |
| Costos operacionales | \$164,335,013 | \$176,699,895 | \$190,295,798 |
| Costos financieros | \$66,000,000 | \$57,472,408 | \$47,068,746 |
| Depreciación | \$34,980,000 | \$34,980,000 | \$34,980,000 |
| Utilidad gravable | \$137,695,051 | \$147,904,238 | \$159,196,323 |
| Impuestos | \$18,615,546 | \$19,642,632 | \$20,727,373 |
| Utilidad neta | \$119,079,505 | \$128,261,606 | \$138,468,949 |

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Flujo de caja proyectado. Proyectar el flujo de caja es útil para analizar cómo se encuentra la empresa en términos de las ganancias vs los costos que tiene la empresa en esos tres años de operación, y así determinar si la compañía ha crecido, decrecido o se ha mantenido. Dicha información es bastante útil a la hora de tomar decisiones de tipo prospectivo, ya que, a partir del comportamiento histórico de la empresa, se pueden identificar patrones y delinear planes de acción. En el caso de *Hell Men*, vale la pena resaltar que, a excepción del año 0, los flujos de efectivo son positivos, lo que quiere decir que la compañía genera ganancias a partir de su primer año de operación.

Tabla 34.*Flujo de caja proyectado*

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO (3 AÑOS) HELL MEN S.A.S. | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Ingresos de venta | | \$827,683,000 | \$855,644,000 | \$884,519,000 |
| Ingreso no operacional | | \$9,600,000 | \$10,080,000 | \$10,584,000 |
| Costos operacionales | | \$598,607,949 | \$625,367,353 | \$653,857,931 |
| Costos financieros | | \$66,000,000 | \$57,472,408 | \$47,068,746 |
| Depreciación | | \$34,980,000 | \$34,980,000 | \$34,980,000 |
| <i>Utilidad gravable</i> | | <i>\$137,695,051</i> | <i>\$147,904,238</i> | <i>\$159,196,323</i> |
| Impuestos | | \$18,615,546 | \$19,642,632 | \$20,727,373 |
| <i>Utilidad neta</i> | | <i>\$119,079,505</i> | <i>\$128,261,606</i> | <i>\$138,468,949</i> |
| Depreciación | | \$34,980,000 | \$34,980,000 | \$34,980,000 |
| Abono a capital | | \$38,761,780 | \$47,289,372 | \$57,693,034 |
| Flujo operacional | | \$115,297,724 | \$115,952,234 | \$115,755,915 |
| Inversión fija | \$331,900,000 | | | |
| Inversión capital de trabajo | \$99,691,192 | \$2,734,772 | \$2,713,037 | |
| Préstamo | \$300,000,000 | | | |
| Flujo inversión neta | \$131,591,192 | \$2,734,772 | \$2,713,037 | \$0 |
| Recuperación activo fijo | | | | \$226,960,000 |
| Recuperación capital trabajo | | | | \$105,139,002 |
| Deudas | | | | \$156,255,813 |
| Valor continuidad | | | | \$433,873,225 |
| Valor residual | \$0 | \$0 | \$0 | \$609,716,413 |
| Flujo neto de efectivo | -\$131,591,192 | \$112,562,952 | \$113,239,197 | \$725,472,328 |

Fuente: Elaboración propia

10.3 Rentabilidad económica de la inversión

Realizar un análisis de los indicadores de evaluación es importante para los inversionistas, ya que contribuyen al estudio de un proyecto de inversión, y así determinar si la iniciativa es o no viable, conveniente, y sostenible. A continuación, se presentan los indicadores de rentabilidad calculados para *Hell Men*, dentro de los que se incluyen el Valor Presente Neto, la Relación Beneficio-Costo, la Tasa Interna de Retorno, y el Período de Recuperación de la Inversión.

10.3.1 Valor Presente Neto (VPN). El VPN obtenido por el proyecto de emprendimiento fue de COP \$384,691,018.02. Por esta razón, es importante afirmar que *Hell Men* es un proyecto

conveniente para que los inversionistas aumenten su riqueza en casi cuatrocientos millones de pesos al invertir dinero en este plan de emprendimiento.

Tabla 35.

Valor Presente Neto

| VALOR PRESENTE NETO (VPN) HELL MEN S.A.S. | | |
|---|--------------|-------------------------|
| + | VP ingresos | \$516,282,210.44 |
| - | VP inversión | \$131,591,192.42 |
| VPN | | \$384,691,018.02 |

Fuente: Elaboración propia

10.3.2 Relación Beneficio Costo (B/C). La relación de beneficio/costo para *Hell Men* es de 3,92 lo que quiere decir que, por cada peso invertido en la iniciativa, el inversionista recibirá 3,92 pesos. Este es un indicador positivo ya que el nivel de ganancias obtenido en el proyecto es positivo, y superior al 50%, razón por la que debe ser considerado.

Tabla 36.

Relación Beneficio Costo

| RELACION BENEFICIO COSTO (B/C) HELL MEN S.A.S. | | |
|--|--------------|-------------------|
| B | VP ingresos | \$516,282,210.44 |
| C | VP inversión | \$131,591,192.42 |
| B/C | | 3,92337968 |

Fuente: Elaboración propia

10.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR). La tasa interna de retorno de la inversión en el caso de *Hell Men* es del 55%, la cual nos dice que la rentabilidad del negocio, en un período de 3 años es del 55% de lo invertido inicialmente, un porcentaje de rendimiento muy superior al ofrecido por

otras entidades que proponen portafolios de inversión de bajo riesgo. Este porcentaje presenta a *Hell Men* como una alternativa altamente rentable.

Tabla 37.

Tasa Interna de Retorno

| TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) HELL MEN S.A.S. | |
|---|-----|
| TIR | 55% |

Fuente: Elaboración propia

10.3.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Tabla 38.

Período de Recuperación de la Inversión

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI) HELL MEN S.A.S. | | |
|---|-------------------|------------------|
| Periodo | Flujo | PRI |
| 0 | -\$131,591,192.42 | |
| 1 | \$112,562,952.40 | -\$42,734,820.78 |
| 2 | \$113,239,196.73 | \$27,829,144.79 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que la inversión se recuperará entre el primer y el segundo año de ejercicio en la *boutique* de *Hell Men*. Con el fin de proveer un período de recuperación más preciso, el siguiente cuadro refleja de manera más detallada el momento exacto en el que la financiación del proyecto será recuperada.

Tabla 39.*Recuperación exacta de la inversión*

| RECUPERACIÓN EXACTA DE LA INVERSIÓN HELL MEN S.A.S | | |
|--|-------------|------------------|
| Mes 12 | | -\$42,734,820.78 |
| Mes 24 | | \$27,829,144.79 |
| Diferencia de 12 meses | | \$70,563,965.57 |
| | | \$42,734,820.78 |
| <i>19 meses y 8 días para la recuperación de la inversión.</i> | 7,27 | Diferencia |
| | 19,27 | Meses |
| | 8.022546719 | Días |

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, se puede verificar que la inversión se recuperará después del mes 19, más exactamente al año, 7 meses y 8 días, lo que constituye un período aceptable para un proyecto de este tipo.

10.4 Distribución de utilidades

Las utilidades del ejercicio serán distribuidas de forma igualitaria entre las emprendedoras, en este caso, sería 50% para Laura Flórez y 50% para Tatiana Báez. Eventualmente, se considerará destinar un porcentaje de las mismas para la reinversión, en la iniciativa, caso en el que habrá que convocar a una junta directiva, y se definirán los montos a invertir, que idealmente se darán en igual proporción por ambas socias.

11 ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Una vez identificada una oportunidad que responde a las necesidades y deseos de un nicho de mercado específico, diseñado un modelo de negocio que aborda claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la iniciativa, y validado el concepto de los productos y servicios a ofrecer a través de múltiples audiencias, se hace necesaria la formalización de la sociedad, con el fin de que *Hell Men* entre en operación. Para la creación de una empresa en Colombia, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos (Gestión Legal Colombia, 2014):

- Hacer un estudio de homonimia ante la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Redactar estatutos según la sociedad a crear.
- Realizar los trámites para la asignación de un Pre-RUT, e ir a la Cámara de Comercio para la revisión de formularios y estatutos de la empresa.
- Pago de 0,7% del valor del capital asignado para poder hacer la inscripción en el registro.
- Abrir una cuenta bancaria con la inscripción y el Pre-RUT.
- Ir a la DIAN para registrar el RUT definitivo para la empresa.
- Llevar el RUT a la Cámara de Comercio para que no figure como provisional la existencia del certificado.
- Dirigirse a la DIAN, para solicitar el sistema de facturación.
- Registro de la empresa en el sistema de seguridad social para la contratación de los empleados.

11.1 Permisos y licencias requeridos

Para la entrada en operación de *Hell Men*, es necesario gestionar determinados permisos y licencias que permiten tanto la apertura de la *boutique*, como la comercialización de productos de marca propia. De acuerdo a la Secretaría Distrital de Salud, para la inauguración de establecimientos comerciales es necesario “Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidas por la entidad competente de la ciudad” (Secretaría Distrital de Salud, s.f.). En este caso, es requerida la expedición de un concepto de uso del suelo para el local comercial por parte del Departamento de Planeación Distrital. También es imprescindible la generación de una certificación de intensidad auditiva, así como del registro de publicidad exterior visual por la Secretaría Distrital de Ambiente. Por otro lado, también es importante la expedición del concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios por parte del Cuerpo Oficial de Bomberos.

Asimismo, y dado que en la *boutique* se reproducirá música constantemente, es necesario contar con el certificado Sayco y Acimpro. Frente a los requerimientos en materia comercial y tributaria, es necesario generar una Matrícula Mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá, y realizar su respectiva renovación con periodicidad anual. También es importante inscribir a la compañía ante el Registro Único Tributario y el Registro de Información Tributaria, así como la realización del depósito de marcas y enseñas comerciales ante la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad que también exige la publicación de listas de precios de los productos a comercializar. Cabe aclarar que, posterior a la inauguración del local comercial, *Hell Men* cuenta con 15 días

hábiles para notificar a la oficina de planeación correspondiente de la apertura del establecimiento, así como de su horario de operación.

Si bien *Hell Men* no se encargará de la elaboración de los productos cosméticos, si es necesario que la compañía manufacturera se encuentre en capacidad de generar los artículos con su respectivo Registro Sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, ya que es un requisito para la producción, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización de productos cosméticos, como está consignado en el Decreto 219 de 1998 (Presidencia de la República de Colombia, 1998). Posteriormente, y en caso de que las fórmulas y productos desarrollados para la compañía tengan propiedades innovadoras, se evaluará la posibilidad de generar patentes para la protección de la propiedad intelectual sobre dichos artículos.

11.11 Póliza de seguro a emplear. Luego de realizar un análisis de las pólizas de seguro disponibles en el mercado, *Hell Men* determina que tomará la Póliza PYME Multirisgo desarrollada por la empresa Seguros del Estado S.A., ya que abarca una amplia gama de posibles riesgos, y se ajusta a las necesidades de la empresa. Dentro de los peligros cubiertos por dicha póliza, se encuentran incendio y/o rayo, explosión dentro o fuera de la empresa, agua proveniente del exterior de la empresa como consecuencia de lluvias fuertes, rompimiento de tanques, quebradas, ríos, canales y tuberías, agua proveniente del interior de la empresa a consecuencia de rotura de tubos, vientos fuertes, granizo, daños por caída de avisos, vallas o postes, rotura accidental de vidrios, terremoto, erupción volcánica, maremoto, marejada o tsunami, destrucción o daños materiales por actos mal intencionados de terceros (AMIT), terrorismo y actos cometidos

por grupos subversivos y huelga, motín, asonada, conmoción civil o popular (HAMCCP), incendio y la explosión originada por tales acontecimientos, sustracción de contenidos, daños materiales al equipo eléctrico y/o electrónico por causas como: descuido involuntario, corto circuito, sustracción con violencia o sustracción sin violencia), y pérdidas o daños en la maquinaria y equipo por causas como: descuido involuntario, error en el diseño o montaje de los equipos, causas que lo obliguen a la reparación o reemplazo de la maquinaria (Seguros del Estado S.A., s.f.).

11.2 Registro ante Cámara de Comercio

Hell se creará como persona jurídica bajo la imagen de una sociedad por acciones simplificada (SAS). La ley 1258 de 2008, la define que dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Para registrar la marca ante la Cámara de Comercio, se requieren los siguientes documentos, con la información correspondiente y debidamente diligenciados (Cámara de Comercio Bogotá, s.f.):

- Original del documento de identidad de los representantes legales.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT)
- Formularios disponibles en las sedes de la CCB o a través del portal *online*.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).

- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de comercio o Proponente).
- Formulario registro con otras entidades.

Para el registro de la compañía se ha decidido que quienes representarán legalmente a *Hell Men* serán sus fundadoras, Tatiana Báez y Laura Flórez. Inicialmente, la empresa será capitalizada con el monto necesario para la operación de la primera fase del proyecto, y progresivamente se aumentarán los aportes con el fin de posibilitar la adecuada ejecución de las demás etapas. Tal y como se consignó anteriormente en el presente documento, los códigos CIU que caracterizan las actividades a realizar a través de *Hell Men* son el 4771 y el 4773.

11.3 Registro de marca

Aparte de crear *Hell Men* como una persona jurídica ante entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá y la DIAN, es necesario hacer un registro de marca que autorice a la compañía a emplear el nombre que se ha seleccionado, sin el riesgo de que otra entidad incurra en plagio. Para hacer esto posible, es necesario realizar una búsqueda de antecedentes marcarios, con el fin de verificar que el nombre bajo el que se registrará la marca no se encuentra en uso. Posteriormente, se requiere remitirse a la Superintendencia de Industria y Comercio, y cancelar el valor de \$888.500 COP, para poder hacer el registro de marca en línea. Posterior al diligenciamiento del formulario de solicitud de registro de marca, se deben anexar documentos

como el arte o logo de la marca a registrar, y el poder del abogado que acompaña el proceso (Mprende, 2018).

Una vez realizado el procedimiento descrito anteriormente, y ante la autorización de la Superintendencia de Industria y Comercio, *Hell Men S.A.S.* estará facultado para la libre utilización y promoción de las enseñas y nombres comerciales que se han diseñado para esta iniciativa, y tendrá exclusividad sobre los mismos.

11.2.1 Estudio de homonimia. Al momento del desarrollo del presente proyecto, no se encuentra ningún tipo de homonimia con alguna otra compañía en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad ante la que se llevaría a cabo el registro de *Hell Men S.A.S.*, lo que ratifica la disponibilidad del nombre para su registro.

11.4 Constitución

Como uno de los primeros pasos para la formalización de *Hell Men S.A.S.* como una persona jurídica legal en el país, es necesaria la creación de los estatutos de la sociedad, bajo los cuales quedarán consignados el propósito para el que se ha creado la entidad, así como las reglas de juego para quienes la integren. Teniendo en cuenta que la modalidad bajo la que se constituirá la empresa es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), la Cámara de Comercio de Bogotá provee una estructura base, a través de la que se mencionan los principales aspectos que deben contener los estatutos de una empresa creada bajo esta figura societaria, tal como se puede apreciar en el listado a continuación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013):

- Nombre, nacionalidad, domicilio, objeto y la duración de la sociedad.
- Capital autorizado, suscrito y pagado; y acciones.
- Dirección de la boutique, administración, representación y revisoría fiscal de la sociedad.
- Estados financieros, reservas y distribución de utilidades.
- Disolución y liquidación.
- Resolución de conflictos.
- Disposiciones transitorias.
- Firmas de representantes legales.

En un principio, se ha determinado que la sociedad se creará por diez años, tiempo suficiente para la ejecución de las tres fases del modelo de negocio, y para una operación mínima de cinco años de la *boutique*, con posibilidades de renovación, en caso de desearse.

12 REFERENCIAS

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2017). *Tamaño de Categorías 2016*. Obtenido de ANDI:

<http://www.andi.com.co/cica/Documents/PRESENTACION%20C3%93N%20C3%81MAR%20actualizada%202017.pdf>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (s.f.). *Información General*. Obtenido de ANDI: <http://www.andi.com.co/cica/Paginas/Default.aspx>

Banco Mundial. (2016). *Colombia*. Obtenido de The World Bank: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia>

Banco Mundial. (2016). *Colombia: Country Profile*. Obtenido de World Development Indicators Database:

http://databank.worldbank.org/data/Views/Reports/ReportWidgetCustom.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=COL

Banco Mundial. (2018). *Colombia*. Obtenido de The World Bank: <http://data.worldbank.org/country/colombia?view=chart>

Beiersdorf. (s.f.). *Conocimientos básicos sobre la piel*. Obtenido de Eucerin: <https://www.eucerin.com.co/acerca-de-la-piel/conocimientos-basicos-sobre-la-piel/piel-masculina-y-piel-femenina>

Benvenuto, S. (s.f.). *VIX*. Obtenido de <http://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7936/que-son-los-millennials-eres-tu-uno-de-ellos>

Bernal Agudelo , J. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de educación* .

Cámara de Comercio Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Estatutos básicos sociedad por acciones simplificadas*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18795/PDF%20Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Quiénes Somos*. Obtenido de Clúster Bogotá Cosméticos: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>

Cámara de Comercio de Cali. (12 de septiembre de 2017). *Informe solo para hombres*. Obtenido de Informes económicos: <https://www.ccc.org.co/file/2017/09/Informe-N94-EC-Informe-Solo-para-Hombres.pdf>

Cohen, I. (s.f.). *Flujo de caja* .

Crystal S.A.S. (s.f.). *GEF*. Obtenido de Crystal.

Crystal S.A.S. (s.f.). *Nuestra empresa*. Obtenido de Crystal: http://www.crystal.com.co/es/quienes_somos

- Crystal S.A.S. (s.f.). *Punto Blanco*. Obtenido de Crystal:
http://www.crystal.com.co/es/marca_puntoblanco
- DANE. (2019). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Definicion. (s.f.). *Definicion.mx*. Obtenido de <https://definicion.mx/autocuidado/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (marzo de 2012). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. Bogotá D.C.
- Dinero. (8 de mayo de 2015). *Industria de la belleza vislumbra un buen futuro en Colombia*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>
- Dinero. (3 de Marzo de 2016). *¿Cuánto gastan los hombres en ropa interior?* Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/mercado-de-ropa-interior-para-hombre-evolucion-a-en-colombia/221002>
- Educalingo. (s.f.). *Tanga*. Obtenido de Educalingo: <https://educalingo.com/es/dic-es/tanga>
- Etchegorry, M. (15 de junio de 2018). *Diferentes estilos de ropa interior para hombre*. Obtenido de About Español: <https://www.aboutespanol.com/diferentes-estilos-de-ropa-interior-para-hombre-2164977>
- Foro Económico Mundial. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva: World Economic Forum. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Geert Hofstede. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de Geert Hofstede: <https://www.geert-hofstede.com/colombia.html>

- Gerencie.com . (2011). *Gerencie.com* . Obtenido de <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gestión Legal Colombia. (2014). *Revista*. Obtenido de <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Reporte GEM Colombia 2015/2016*. Cali: Ediciones Sello Javeriano. Obtenido de gemcolombia.org/wp-content/uploads/GEM-Colombia-20165.compressed3.pdf
- Global Entrepreneurship Research Association. (2016). *The Entrepreneurial Ecosystem*. Obtenido de GEM: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/52>
- Gutiérrez, A. (30 de mayo de 2016). *6 rasgos clave de los Millennials, los nuevos consumidores*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Gutiérrez, A. M. (22 de febrero de 2016). *Ser 'millennial en Colombia es cuestión de estrato*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/millennial-colombiano-491182>
- Inkanat. (s.f.). *Sales de baño, propiedades, relajación y desintoxicación de la piel*. Obtenido de Inkanat España: <http://www.inkanat.com/es/arti.asp?ref=sales-de-bano>
- Instituto de Estudios Urbanos. (2002). *Distribución socioeconómica según estratos*. Obtenido de Bogotá en Datos: <https://www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0160/0164.htm>
- Laca cosmetica profesional . (2017). *laboratoriolaca.com*. Obtenido de <http://www.laboratoriolaca.com/productos/uso-en-el-hogar/antiage/crema-antiage>

- Laca Cosmética Profesional. (2017). *laboratoriolaca.com*. Obtenido de <http://www.laboratoriolaca.com/productos/uso-en-el-hogar/antiage/crema-antiage>
- Lozano, R. (31 de diciembre de 2015). *Por precio del dólar, aumenta venta de ropa interior nacional*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16470593>
- Michelle E . (2013). *Todo sobre las fibras sintéticas*. Obtenido de <http://todosobrelasfibrassinteticas.blogspot.com.co/2013/05/microfibras.html>
- Minsal Pérez, L., & Pérez Rodríguez, M. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura*. Acimed.
- Mprende. (06 de Agosto de 2018). *Pasos para registrar su marca en Colombia*. Obtenido de Mprende: <https://www.mprende.co/legal/pasos-para-registrar-su-marca-en-colombia-0>
- Mundo Único. (2014). Obtenido de Mundo Único: <http://www.mundounico.com.co/brief-copa-contento.html>
- Mundo Único. (2014). Obtenido de Mundo Único: <http://www.mundounico.com.co/ropa-interior/clasicos/jock-strap-blanco.html>
- Munévar, T. (29 de Enero de 2018). *Maquillaje para hombres, una tendencia en el 2018*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/el-maquillaje-para-hombres-es-una-tendencia-en-el-2018-176574>
- OM Outlet maquillaje. (2016). *OMOutletmaquillaje.com*. Obtenido de <https://outletmaquillaje.com/info/que-es-una-bb-cream/>
- OM Outlet Maquillaje. (2016). *OMOutletmaquillaje.com*. Obtenido de <https://outletmaquillaje.com/info/que-es-una-bb-cream/>

Peña, S. (13 de Julio de 2018). *Llegó la era del maquillaje en hombres*. Obtenido de Shock:

<https://www.shock.co/cultura-pop/llego-la-era-del-maquillaje-en-hombres-ie2636>

Portafolio. (27 de septiembre de 2015). *Productos cosméticos masculinos generan ganancias*

impensadas. Obtenido de Portafolio:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/productos-cosmeticos-masculinos-generan-ganancias-impensadas-37914>

Procolombia. (2016). *El mundo invierte en Colombia: Cosméticos y artículos de aseo*. Obtenido

de Invierta en Colombia: <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-COSMETICOS-2016.pdf>

Procolombia. (2016). *Ropa Interior un Mercado de 70 mil millones de dólares*. Obtenido de

Procolombia: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/ropa-interior-un-mercado-de-70-mil-millones-dolares>

Procolombia. (s.f.). *Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo en Colombia*. Obtenido

de Procolombia, Portal oficial de inversión de Colombia: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

Procolombia. (s.f.). *Oportunidades de Negocios en Sector Confecciones*. Obtenido de

Procolombia: <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/prendas-de-vestir/confecciones>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia

Española: <http://dle.rae.es/?w=Boutique>

Real Academia Española. (s.f.). *Tanga*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española:

<http://dle.rae.es/?id=Z4gb45w|Z4hRZL5>

Ropa de Moda . (2012). *Ropa de Moda* . Obtenido de <https://www.ropademoda.org/%C2%BFques-el-poliester-textil/>

Secretaría General del Senado. (5 de Agosto de 1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de Secretaría General del Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Sectorial. (Octubre de 2018). *Informe sector cosmético*. Obtenido de Sectorial: <file:///C:/Users/FANOR/Desktop/Informe%20Sector%20Cosmetico%20y%20Aseo.pdf>

Significados. (s.f.). *Significados* . Obtenido de <https://www.significados.com/empoderamiento/>
Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores Económicos*. Obtenido de Banco de la República, Actividad Cultural: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Universidad de Almería. (s.f.). *Balance General o Estado de Situación Financiera*. Obtenido de Biblioteca Universidad de Almería: http://ual.dyndns.org/biblioteca/contabilidad/Pdf/Unidad_05.pdf